

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA PARTICIPACIÓN DE LOS COMITÉS DE GESTIÓN EN LA  
EJECUCIÓN DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2012”**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. JOSÉ LUIS ORMEÑO RAMÍREZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PROMOCIÓN 2010**



**PUNO - PERÚ**

**2015**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“LA PARTICIPACIÓN DE LOS COMITÉS DE GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN  
DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO  
2012”

**TESIS PRESENTADA POR:**

Bach. JOSÉ LUIS ORMEÑO RAMÍREZ

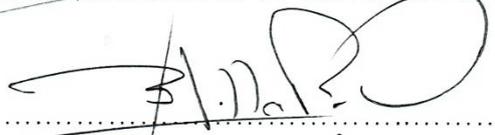
PARA OPTAR EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
SUSTENTADO EL 30 DE ENERO DEL 2015

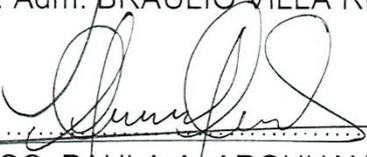
APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE :   
Dr. TOMAS VELIZ QUISPE

PRIMER MIEMBRO :   
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO :   
Lic. Adm. GUINO P. GUTIERREZ TOLEDO

DIRECTOR DE TESIS :   
Lic. Adm. BRAULIO VILLA RUIZ

ASESOR DE TESIS :   
M. SC. PAULA ALARHUANCA PERCCA

TEMA; PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO

ÁREA; GESTIÓN PÚBLICA

## DEDICATORIA

Dedico la investigación a Dios, por estar siempre presente en mi vida, haberme dado la vida y permitirme tener el privilegio de haberme formado como profesional en Administración.

Con todo el Amor, cariño y afecto a mis padres: Luis ORMEÑO MISAJEL y Josefina RAMÍREZ CENTENO, por ser un gran ejemplo de lucha, honestidad y amor. Por brindarme todo su apoyo incondicional en mi educación y en todos los emprendimientos de mi vida. Y gracias por la comprensión, unión y amor que dedican por el crecimiento de nuestra familia.

A mis hermanos Katherine y Carlos por siempre estar a mi lado brindándome su apoyo, amor y comprensión.

**José Luis Ormeño Ramírez**

## AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento:

A todos los Docentes de la FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS en especial a los docentes de la ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN de la Universidad Nacional del Altiplano por sus enseñanzas y orientaciones que contribuyeron en mi formación profesional y como persona.

A mi familia por brindarme su amor, comprensión, fuerza y demostrar tanta confianza en mí; a mis padres por haberme inculcado los valores y el camino correcto que los buenos hombres siguen y dar todo por mí. Espero nunca defraudarlos los quiero mucho.

Agradezco a mi Director de tesis Lic. Adm. Braulio S Villa Ruiz y a mi asesor M. Sc. Paula A. Arohuanca Percca, por la voluntad, disposición, accesibilidad y el gran apoyo brindado para la realización y culminación de mi trabajo de investigación.

Agradezco de manera especial a mis jurados Dr. Tomas Veliz Quispe, Dr. Manuel Anchapuri Quispe y Lic. Adm. Guino P. Gutiérrez Toledo, quienes con sus observaciones, sugerencias y orientación me permitieron culminar el trabajo de investigación.

Y en forma especial agradecer a la Lic. Adm. Amira Carpio Maraza quien me animo, me dio la fuerza y la confianza de seguir adelante en la conclusión de la investigación, porque sé que sin su apoyo no hubiera podido alcanzar tan anhelado objetivo.

Así mismo a quienes participaron de La investigación miembros de los Comités de Gestión gracias por su apoyo, receptividad y colaboración con el presente estudio.

A mis amigos y compañeros por todos esos gratos momentos que vivimos dentro y fuera de aulas. Conservare todos esos bellos recuerdos por siempre.

Para ellos: muchas gracias y que Dios los bendiga.

**José Luis Ormeño Ramirez**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1. COMITÉ DE GESTIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2. EJECUCIÓN DE OBRA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3. CAUSAS QUE PUEDEN DIFICULTAR UN ADECUADO DESEMPEÑO DE FUNCIONES ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.5. PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>33</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>34</b>

3.4. PROCESO LÓGICO.....	34
3.5. POBLACIÓN. ....	35
3.6. MUESTRA.....	37
3.7. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DOCUMENTAL .....	38
CAPÍTULO IV .....	40
CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	40
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA CIUDAD DE PUNO:.....	40
4.2. ÁMBITO DE ESTUDIO.....	42
CAPÍTULO V .....	45
5.1. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	45
5.1.1. OBJETIVO ESPECIFICO N° 01 .....	48
5.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02.....	59
5.1.3. OBJETIVO GENERAL .....	75
5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	76
5.2.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01 .....	76
5.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02 .....	77
CONCLUSIONES .....	79
RECOMENDACIONES.....	80
ANEXOS .....	83
ANEXO N° 01 .....	84
ANEXO N° 02.....	87
ANEXO N° 03.....	92
ANEXO N° 04.....	94
ANEXO N° 05.....	102
ANEXO N° 06.....	117

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01 Población: Obras de infraestructura vial y urbana (Construcción de pistas y veredas) con Resolución de Ejecución en el periodo 2012 de la Municipalidad Provincial de Puno	36
CUADRO N° 02 Muestra: Obras ejecutadas por la modalidad de Comité de Gestión.	37

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01 Cargos directivos del Comité de Gestión de Obra	45
TABLA N° 02 Motivo de aceptar la directiva del Comité de Gestión	47
TABLA N° 03 Medida en que la disponibilidad tiempo afecto el desempeño de funciones	49
TABLA N° 04 Medida en que la comunicación afecto el desempeño de funciones	50
TABLA N° 05 Medida en que las relaciones interpersonales afectaron el desempeño de funciones	52
TABLA N° 06 Medida en que la poca Autonomía para la toma de decisiones afecto el desempeño de funciones	53
TABLA N° 07 Medida en que la capacitación recibida afecto el desempeño de funciones	55
TABLA N° 08 Resumen posibles causas que afectan el desempeño de funciones	56
TABLA N° 09 Evaluación de desempeño	58
TABLA N° 10 Existencia de un plan de trabajo o plan de Gestión	60
TABLA N° 11 Existencia de un Plan de seguridad y salud en el trabaj	62
TABLA N° 12 Inconvenientes con la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto	64
TABLA N° 13 Medio de pago de mayor uso para el pago de obligaciones	65
TABLA N° 14 Causas que generaron inconvenientes en el proceso de adquisiciones	67

TABLA N° 15 Organización que generalmente realizaba los contratos de personal	68
TABLA N° 16 Frecuencia de reuniones para rendición de cuentas	70
TABLA N° 17 Relación entre el Comité de Gestión y beneficiarios del proyecto	72
TABLA N° 18 Resumen de funciones en la Ejecución de Obras	74

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Organigrama estructural de la Municipalidad Provincia de Puno.....	44
Gráfico N° 02 ¿Cuál es el cargo directivo que ejerció dentro del Comité de Gestión de Obra?.....	46
Gráfico N° 03 ¿Cuál es el interés que motivo el aceptar ser parte de la directiva del Comité de Gestión?.....	48
Gráfico N° 04 ¿En qué medida considera usted que la disponibilidad de su tiempo afecto el desempeño de sus funciones?.....	50
Gráfico N° 05 ¿En qué medida considera usted que la comunicación que mantenía con el equipo Técnico y Administrativo afecto el desempeño de sus funciones?.....	51
Gráfico N° 06 ¿En qué medida considera usted que las relaciones interpersonales que mantenía con el equipo Técnico y Administrativo afecto el desempeño de sus funciones?.....	53
Gráfico N° 07 ¿En qué medida considera usted que la Autonomía para la toma de decisiones afecto el desempeño de sus funciones?.....	54

Gráfico N° 08 ¿En qué medida considera usted que la capacitación recibida afectó el desempeño de sus funciones?.....	56
Gráfico N° 09 Evaluación de desempeño.....	59
Gráfico N° 10 ¿La junta del Comité de Gestión contó con un plan de trabajo?.....	61
Gráfico N° 11 ¿El proyecto que su Comité dirigió contó con un Plan de seguridad y salud en el trabajo?.....	63
Gráfico N° 12 ¿Tuvieron inconvenientes con la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto?.....	65
Gráfico N° 13 ¿Cuál era el medio de pago que generalmente usaron para el pago de obligaciones?.....	66
Gráfico N° 14 ¿Cuál de las siguientes causas considera usted que generaron mayores inconvenientes en el proceso de adquisiciones?.....	68
Gráfico N° 15 ¿Cuál de las organizaciones era la que generalmente realizaba los contratos de personal de obra?.....	69
Gráfico N° 16 ¿Cada cuánto tiempo el Comité de Gestión convocaba a reuniones de rendición de cuentas?.....	71
Gráfico N° 17 ¿Las relaciones entre el Comité de Gestión y la población beneficiaria fueron?.....	73

## RESUMEN

La investigación titulada "La participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de obras de la Municipalidad Provincial de Puno, Periodo 2012", es una investigación cuantitativa, no experimental de tipo descriptivo – analítico, de proceso deductivo, cuyo objetivo principal es describir la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno en el periodo 2012. La Hipótesis general planteada es: La participación de los Comités de Gestión es improvisada por que estos no cuentan con planes y no cumplen con toda la normativa legal y administrativa en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012. Para la recolección de información se recurrió a técnicas como: el análisis documental y la utilización de la encuesta que consto de 15 preguntas de 2 a 5 alternativas de respuesta con la cual se analizaron planes, procesos, funciones y causas que influenciaron en la participación de los Comités de Gestión y la ejecución de obras. La recolección de esta información y el análisis de los resultados nos permitieron la contrastación de las hipótesis propuestas. Para realizar la investigación se consideró una población de 11 proyectos, con 4 directivos cada uno, se utilizó una muestra no probabilística y muestreo casual o por conveniencia; considerando como muestra total a 17 directivos de Comités de Gestión. Los resultados nos muestran que las principales causas que dificultan el desempeño de funciones de los Comités de Gestión fueron: la disponibilidad de tiempo con un 70%, La autonomía para la toma de decisiones con un 64%, la mala o poca capacitación sobre dirección y gestión de obras un 64%, la mala comunicación interpersonal que mantenían en un 53% y la mala relación interpersonal con un 47%. Obteniendo así una evaluación de desempeño deficiente del 40% e insuficiente del 30%. También resulto que la falta de una planeación previa entorpece el cumplimiento funciones en vista de que estas se cumplieron de manera inadecuada debido a la falta de una normativa clara que delimite las responsabilidades de cada involucrado, la falta de planeamiento previo y una aparente deficiencia en las capacitaciones y soporte Técnico – Administrativo.

En general los Comités de Gestión participan de forma improvisada en el desarrollo de sus funciones y en la ejecución del proyecto al no contar con una preparación previa y con los instrumentos necesarios para poder controlar imprevistos antes, durante y después de la Ejecución de la Obra; así tenemos que el 88% no planifico sus actividades al no contar con un plan de gestión y el 100% de los Comités de Gestión dijo no haber contado con un plan de seguridad y salud en el trabajo; esto trajo consigo que existieran aspectos que no pudieron ser controlados como la disponibilidad de tiempo, la poca autonomía para la toma de decisiones, la capacitación, la comunicación y relaciones interpersonales.

**PALABRAS CLAVES:** comité de gestión, desempeño de funciones, ejecución de obras, plan de gestión.

## INTRODUCCIÓN

El Comité de Gestión de Obras es un espacio de participación ciudadana de gran importancia para la gestión de Ejecución de Obras, donde la ciudadanía asume la responsabilidad de ejecutar su obra y/o proyecto con los fondos que la Municipalidad les transfiere con el objetivo de evitar la corrupción, promover la transparencia, poner en práctica procesos de rendición de cuentas y fortalecer la confianza entre el Gobierno Local y la ciudadanía.

El trabajo de investigación describe la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2012. La investigación se lleva a cabo con el propósito de apoyar y contribuir al fortalecimiento de los Comités de Gestión a través de un plan de gestión social para optimizar la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras Públicas.

El estudio ha demostrado que la participación de los directivos de los Comités de Gestión de Obra es improvisada; debido a que, no cuentan con un plan de gestión y/o un plan de trabajo estructurado. Al no contar con un plan estructurado las funciones y las responsabilidades se distorsionan, no se especifican responsabilidades y no se controlan bien los recursos. El tiempo que los directivos disponen es reducido así que se hace imprescindible el formular un plan de gestión para hacer más óptima y planificada la participación de estos.

Por ello se planteó la siguiente interrogante ¿Cómo es la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012? Para dar respuesta a esta interrogante, se hizo uso de estrategias y métodos con visión administrativa a través del planeamiento organizacional y de desarrollo, y el desempeño de funciones. Asimismo, para una mejor comprensión del trabajo de investigación se ha estructurado en cinco capítulos, los cuales son:

Capítulo I: Planteamiento y definición del problema, antecedentes y objetivos de la investigación: Se especifica el por qué, el para qué y los objetivos del problema en base a los antecedentes existentes sobre el tema.

Capítulo II: Marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la investigación: Se ha definido los conceptos más relevantes relacionados a los Comités de Gestión y la Ejecución de Obras que permitió formular los objetivos y las hipótesis respectivas.

Capítulo III: Metodología de la investigación: Nos muestra los métodos, procesos y técnicas que nos permitieron lograr nuestros objetivos trazados, las técnicas de recolección de datos y los procedimientos utilizados en los análisis; incluyendo la población y la muestra de investigación.

Capítulo IV: Características del área de investigación: Nos muestra las características más importantes del ámbito de estudio del cual hemos tomado la población y muestra respectiva; así como también de la ciudad en donde se ubica la Entidad Pública.

Capítulo V: Exposición y análisis de resultados: Nos muestran los resultados mediante gráficos y cuadros, los mismos que son analizados mediante los procedimientos utilizados que nos permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones que se lograron en la investigación, las cuales se espera que sean de utilidad para las organizaciones objeto de estudio.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente en América latina se vive una economía estable con un crecimiento promedio de 3% anual según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Los países que más crecieron fueron Panamá con 10.8, Argentina con 8.9, Ecuador con 7.4 y Perú con 6.9 en el 2011. Estos indicadores muestran que la economía en América latina aún es estable y en franco crecimiento, lo cual supone la aplicación de políticas acertadas, como por ejemplo abordar la demanda de recursos como la materia prima por parte de los países europeos y asiáticos.

Sin embargo, este crecimiento económico no se ve reflejado en los niveles de satisfacción de la población por lo que actualmente muchos países de América Latina muestran un elevado déficit en infraestructura o en la calidad de esta, en obras públicas. La falta de infraestructura afecta las necesidades de la población, se necesitan políticas públicas orientadas a abordar los principales retos económicos y sociales de la región para sacarla de la pobreza en la que se encuentra, asimismo deben enfatizar en la necesidad de apoyar iniciativas que resulten en un avance hacia mejores oportunidades de desarrollo a nivel personal, profesional, económico y social de los países de Latinoamérica.

En el Perú las políticas de inversión en infraestructura son insuficientes, razón por la cual se tiene que distinguir cuales son las necesidades reales y tener una visión estratégica de desarrollo. Para ello el ente encargado de filtrar los proyectos que no producían beneficios efectivos en la población es el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), gracias a este sistema se ha podido incrementar la inversión pública de un 3.1% en el 2001 a un 6% en el 2009 y 2010, asimismo el número de proyectos viables se ha incrementado de 475 proyectos en el 2009 a 24.871 en el 2012. Pero aún falta mejorar capacidades para el diseño y gestión de proyectos, involucrar a la ciudadanía, fortalecer la orientación estratégica de la inversión pública y la institucionalidad del sistema en todos los niveles del gobierno.

Una de las medidas adoptadas por el Gobierno Local de la Ciudad de Puno como aporte a la participación ciudadana es la celebración de convenios para la Ejecución de Obras y/o proyectos con Comités de Gestión de Obra. La Municipalidad de Provincial de Puno promueve desde el año 2009 este mecanismo de Participación Ciudadana con el objetivo de evitar la corrupción, promover la transparencia, poner en práctica procesos de rendición de cuentas y fortalecer la confianza entre el Gobierno local y la ciudadanía.

Por tanto el trabajo de investigación tiene como finalidad describir la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras y así proponer un plan de gestión social para optimizar la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras.

### 1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### Problema General

¿Cómo es la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012?

#### Problemas Específicos

PE1. ¿Cuáles son las causas que dificultan el desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión?

PE2. ¿Cómo es la planeación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras?

PE3. ¿Cómo se puede desarrollar un plan de gestión social orientado a optimizar la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras?

### 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

El trabajo de investigación no cuenta con antecedentes de investigación que se relacionen directamente, sin embargo hay estudios que se refieren a las variables indistintamente; los cuales son:

1. **Niemeyer, J. (2006)** en su tesis titulada “DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LOS PROCESOS DE CONTROL SOCIAL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN EL DISTRITO DE COMAS, LIMA, PERÚ” concluye que:

- Se encontró que los pobladores están motivados a servir a los demás e indican que mucho depende de ellos. Sin embargo, su nivel de información y conocimiento es bajo. Expresan la necesidad de mayor difusión y capacitación sobre los procesos, empleando un lenguaje claro y sencillo que llegue a la población en general. La ciudadanía, sus organizaciones, ONGs, el

municipio distrital, y el gobierno central deben invertir en la capacitación masiva para que el pueblo sea “dueño” de estos procesos participativos. Por otro lado un gran limitante de la participación ciudadana es la desconfianza de la población, indicada en gran porcentaje como la actitud frente a la transparencia y viabilidad de los procesos; ello sería un resultado de la experiencia gubernamental que se ha vivido. Respecto a la interacción de autoridades y empleados municipales con la población, es de carácter básicamente diplomático y en la mayoría de los casos no llega a ser efectiva.

- 2. Proyecta Corporation S. A. C. (2009)** En su informe de estudio “INDAGACIÓN DE LAS CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS PROGRAMADOS EN EL PAC”, concluye que: Las principales causas de la no ejecución de los procesos programados en el PAC en los gobiernos locales y regionales son:
- El 66% de las personas entrevistadas afirmaron que el principal problema para desarrollar lo planificado consiste en que lo planificado no es real. No hay límite para las modificaciones que se pueden realizar en el PAC. En ese sentido, el PAC se puede ir elaborando en el transcurso del año.
  - Alta Dirección no promueve la planificación: La Alta Dirección no supervisa su elaboración ni promueve una cultura hacia la planificación. Por el contrario dificulta la planificación en la medida en que constantemente cambia las prioridades.
  - Falta de personal calificado: Las unidades de logística no cuentan con personal técnico calificado. El 66% de las personas entrevistadas señalaron que en logística no cuentan con personal interno calificado o que cuentan con personal insuficiente, Falta de especialización en las jefaturas de

logística: El 53% de los jefes de logística no tienen estudios en contrataciones mayores a 3 meses.

- La presión de la comunidad (Debilidad institucional y de las autoridades: La presión de la comunidad obliga a las autoridades a modificar las obras planificadas mediante el presupuesto participativo, así como a colocar obras que no se podrán cumplir por falta de presupuesto). El 66% de las personas entrevistadas manifestaron que existe injerencia política y de la comunidad en las obras planificadas y ejecutadas. Las entrevistas realizadas en la Región Ancash (Zona con recursos provenientes del canon minero) reflejaron que existe una mayor presión de la comunidad en dicha localidad, Beneficio económico a los pobladores: La presión de la comunidad obliga a las autoridades a cambiar la modalidad de contratación hacia la Administración Directa. Ello exige la inclusión de materiales, mano de obra, etc. en el PAC).

**3. Rattia (2012)** En su tesis “EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO PROGRAMA, OBRAS DE CONCRETO, O. I. V., Concluye que:

- Para la Ejecución de Obras de concreto es necesario que se cumplan las actividades previas para tener un control de los elementos que se están evaluando, para que una obra culmine bajo tiempo estipulado por contrato conviene inspeccionar de manera profesional los elementos que actúan previo a la ejecución; La planificación es indispensable para el cumplimiento del programa de trabajo aprobado durante la ejecución de las obras de concreto. Para esta evaluación fueron estudiados la los vaciados planificados semanalmente, encontrándose que estos no se cumplían en su totalidad, siendo reprogramados para semanas siguientes. Así como los programas R5 FLEX y TRISEMANAL los cuales mostraron gran diferencia entre planificaciones; Las actividades diarias generalmente son cumplidas por el programa TRISEMANAL, las

semanales muestran un poco de retrasos, pero se notó en la comparación mensual de los programas R5 FLEX y el TRISEMANAL que los retrasos son considerables ocasionando demoras graves en la obra; La contratista OIV al momento de licitar dio a conocer su planificación con el programa R5 FLEX, sin embargo no es la planificación por la que se rige para cumplir la ejecución de las obras de concreto, se debe tener en cuenta que al momento de realizar las reuniones diarias entre la empresa cliente CORPOELEC, la empresa contratada para la realización de obras civiles OIV, y la empresa encargada de la inspección de las obras civiles, mecánicas y eléctricas Consorcio Uriapari la planificación que es discutida es la del programa R5 FLEX encontrándose que hay mucha diferencia entre las planificaciones; Los vaciados planificados no son cumplidos en su totalidad, la obra tiene gran cantidad de retrasos, esto debido a que el programa R5 FLEX no es cumplido y La planificación del programa TRISEMANAL ejecuta solo lo que puede ejecutar, no lo que debería, esta no se ajusta a las exigencias el programa R5 FLEX.

**4. Rivera (2010)** En su tesis “LIQUIDACIÓN FINANCIERA DE OBRAS PÚBLICAS EJECUTADAS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA POR LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO 2003 – 2004”.

Concluye que:

- Las asignaciones de presupuesto para las obras, desde que estas se inician y en el transcurso de la ejecución de las mismas, no mantienen una relación paralela para seguir el ritmo de avances físico de obra. En los Expedientes Técnicos, en los que se refiere a cronograma de actividades y metas físicas programadas, precisan tiempos y plazos los que se deben cumplir en concordancia a la dotación de recursos, bienes y servicios así como mano de obra. No se precisan niveles de

coordinación directa entre la Oficina de Planeamiento y la Gerencia de Infraestructura y Construcciones de la Municipalidad Provincial de Puno para proveer recursos mediante las asignaciones Presupuestales para las Obras que se ejecutan.

- Falta implementar estrategias para una correcta evaluación financiera de gastos y distribución adecuada de recursos para las obras. Solo al concluir una obra se procede a conformar una comisión de liquidación, no existiendo una comisión permanente de liquidaciones de obras, con la finalidad de realizar progresivamente pre liquidaciones, cortes de obra a medida que se ejecutan los avances físicos y financieros de cada obra. La aplicación de las normas técnico-legales vigentes para obras durante su ejecución no es la más adecuada, ya que no se toman en cuenta las especificaciones de cada expediente técnico.
- En la elaboración del Expediente Técnico, no se individualiza las obras mixtas, es decir, que la parte mixta no es discriminada mediante otro Expediente Técnico para que la liquidación final sea la más correcta. Debido a la incorrecta liquidación de las obras mixtas, se asumen complementariamente cargas presupuestales posteriores a la puesta en marcha y/o entrega de la obra, cuyos servicios redundan en beneficio de la comunidad, afectando el presupuesto de la Municipalidad Provincial de Puno.

**5. Barrios, H. y Horna, A (2015)** En su tesis "INCORPORACIÓN DE LOS DISPUTE BOARDS EN LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DURANTE LA EJECUCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS EN EL MARCO DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO" concluye que:

- El proceso de contratación pública, en cualquiera de sus fases, debe gestionar recursos eficientemente; porque esto impacta, indirectamente, en el bienestar de la ciudadanía.
- El principio de eficiencia predomina e informa a todos los demás que regula la ley de Contrataciones de Estado y su evaluación se basa en criterios de celeridad, Economía y Eficacia; y estos a su vez, en los indicadores de Tiempo, costo y calidad respectivamente.
- El desconocimiento de la amplia gama de mecanismos de solución de controversias y la falta de formación en la cultura de prevención conflictual genera siempre retrasos en la entrega de la obra. Estos retrasos, a su vez conllevan costos (explícitos e implícitos), esto es la utilización de la mayor cantidad de recursos y materiales y disminución en la rentabilidad social.
- Dado el carácter de permanencia de los Dispute Boards o Junta de Disputas, a lo largo del periodo de ejecución de obra, no solo permiten la solución de conflictos sino también previenen su aparición, pues permite la intermediación con el origen del conflicto y con las partes, cualidad de la que carecen la conciliación y el arbitraje.
- La incorporación de los Dispute Boards en la Ley de Contrataciones de Estado contribuye favorablemente a la solución de controversias surgidas en la ejecución de obras públicas, perfeccionando la aplicación del principio de eficiencia, al optimizar los indicadores de Costo, Tiempo y Calidad.

### 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### **Objetivo General**

Describir la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012.

#### **Objetivos Específicos.**

OE1. Identificar las principales causas que dificultan el desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión.

OE2. Determinar si los Comités de Gestión cuentan con planes adecuados para el cumplimiento de sus funciones en la Ejecución de Obras.

OE3. Proponer un plan de gestión social para optimizar la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. COMITÉ DE GESTIÓN

###### 2.1.1.1. Definición de Comités de Gestión de Obras

Es un órgano representativo que tiene la capacidad jurídica para realizar todas las acciones necesarias previas, durante y después de la ejecución de la obra, así como para intervenir en procedimientos administrativos y procesos judiciales. (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011, p.4)

“Los Núcleos Ejecutores” son órganos representativos de no menos de cien (100) personas de las comunidades campesinas y nativas, asentamientos humanos; así como rondas Campesinas, comités de autodefensa, comités de gestión local y organizaciones de licenciados de las Fuerzas Armadas y Policiales, entre otros, que habiten en una determinada localidad en condición de pobreza. Estos cuentan con un Presidente, un Secretario, un Tesorero y por un Veedor representante del Gobierno Regional o Gobierno Local que financia el proyecto de inversión pública o el mantenimiento de la infraestructura. El Acta de la Asamblea General de Constitución del Núcleo Ejecutor será certificada por un Notario o, en su defecto,

por el Juez de Paz de la jurisdicción correspondiente. (Decreto de Urgencia N° 085-2009, 2009).

#### **2.1.1.2. Antecedentes nacionales del Comité de Gestión de Obra**

Un primer antecedente constituye los comités de Gestión local en la Gestión Descentralizada de los Programas de Complementación Alimentaria que ha sido normado por el Decreto Supremo N° 088-2003 del MINDES el 29 de octubre de 2003, de las transferencias de Programas Sociales.

La conformación y gestión de los Núcleos Ejecutores establece como objetivo dictar medidas extraordinarias y urgentes para que los gobiernos regionales y gobiernos locales destinen recursos durante los años fiscales 2009 y 2010, para financiar la ejecución de proyectos de inversión pública y mantenimiento de infraestructura a través de los Núcleos Ejecutores.

En este marco la Municipalidad Provincial de Puno, durante la gestión 2007 y específicamente a partir del año 2009 promovió la constitución y funcionamiento de los Comités de Gestión; los cuales son reconocidos medida ante Resolución de Alcaldía y validados por Acuerdos de Concejo para la firma de convenios orientados a la ejecución de obras y/o proyectos.

#### **2.1.1.3. Base legal que ampara el Comité de Gestión de Obra**

Las municipalidades son órganos de gobierno local con personería jurídica de derecho público y tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia conforme a lo establecido en el artículo 2° del título Preliminar de la ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 en el párrafo 2.2 del numeral 2) del artículo 84°, dispone que las municipalidades en

materia de participación ciudadana y programas sociales reconoce y registra a las instituciones y organizaciones que realizan acción y promoción social concertada con el Gobierno Local; así mismo, el artículo 113° de la norma mencionada prevee que, “el vecino de una jurisdicción municipal puede ejercer su derecho de participación vecinal en la municipalidad de su distrito y su provincia, mediante uno o más de los mecanismos siguientes: Comités de Gestión”, concordante con el artículo 117° de la norma municipal referida, que dispone, que: “los vecinos tienen derecho a coparticipar a través de sus representantes en Comités de Gestión establecidos por Resolución Municipal para la ejecución de obras y gestiones de desarrollo económico.

De acuerdo al Artículo 11° de la Ley Orgánica de Municipalidades, los vecinos de una circunscripción municipal intervienen en forma individual o colectiva en la gestión administrativa y de gobierno municipal a través de mecanismos de participación vecinal y del ejercicio de derechos políticos, de conformidad con la Constitución y la ley 26300 Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadano.

Ley N° 29030, Ley que autoriza a las municipalidades la ejecución de obras por parte de los beneficiarios.

#### **2.1.1.4. Acciones a tomar en cuenta por los Comités de Gestión en el proceso de Ejecución de Obras Públicas.**

##### **a) Antes del inicio de la obra:**

- Contar con el Expediente Técnico con opinión favorable de la OPI de la entidad y aprobado por el órgano resolutorio o funcionario delegado.

- Si la ejecución es por contrata, contar con el contrato debidamente suscrito y aprobado.
- Coordinar con los beneficiarios para promover su apoyo y la vigilancia ciudadana.

**b) Para el Inicio de la ejecución de la obra**

- Designación del residente de la obra.
- Por contrata la empresa designa al residente).
- Designación del supervisor o inspector.
- Entrega del expediente técnico aprobado y completo.
- Entrega del terreno donde se ejecutará la obra.
- Verificar la entrega de los adelantos (para el caso de la modalidad de contrata y convenio).
- Apertura del cuaderno de obra.

**c) Durante la ejecución de la obra**

- Verificación de calidad de los materiales e insumos.
- Pruebas de calidad de la construcción.
- Informes mensuales de valorización de la obra y recomendaciones
- Monitoreo del cronograma de ejecución.
- Control de ingreso y salida de materiales (para la ejecución directa).
- Registro de ocurrencias en el cuaderno de obras.

**d) A la culminación de la ejecución de la obra**

- Informe de culminación de las obras.
- Constitución del Comité de Recepción de Obras.
- Recepción de la obra.
- Liquidación Técnica y Financiera de la obra y su aprobación.
- Informe de Cierre del proyecto de acuerdo a las pautas del Anexo SNIP 16 y remitido a la OPI y Gerencia Municipal.

Estas acciones pueden ser aplicadas a obras ejecutadas bajo las diversas modalidades de ejecución. Si la obra es ejecutada bajo modalidad indirecta entonces estas acciones serán de responsabilidad del contratista y la entidad respectivamente en lo que sea aplicable para cada uno.

### **Normatividad Complementaria**

- Resolución de Contraloría N°177-2007-CG que aprueba la Guía de Auditoría de Obras Públicas por contrata.
- Directiva N°001-2007-CG/OEA Autorización y pago de presupuesto adicionales de obra aprobado con Resolución de Contraloría N°369-2007-CG.
- Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) aprobado mediante Decreto Supremo N°011-2006-VIVIENDA.

## **2.1.2. EJECUCIÓN DE OBRA**

### **2.1.2.1. Obra**

Se considera obra a la construcción, reconstrucción, remodelación, demolición, renovación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros. (Porrás, 2013).

Una obra es la construcción, reconstrucción, remodelación, demolición, renovación, y habilitación de bienes inmuebles como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, etc., que requieren de dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y equipos. (Municipio al día, 2013).

También es bueno considerar que una obra pública es aquella que es desarrollada por el Estado y tiene un fin social. El financiamiento se realiza con fondos públicos y su objetivo no es generar ganancias, sino ser útil a la comunidad.

Son actividades que se realizan en una obra y que requieren de dirección técnica, expediente técnico aprobado, mano de obra, materiales insumos, servicios varios, así como el equipo necesario para ejecutarlos con cargo a las partidas presupuestarias asignadas (Salinas, Alvarez, & Vera, 2010)..

Las obras del estado pueden ejecutarse bajo dos modalidades según la ley general del presupuesto: Ejecución presupuestaria directa y ejecución presupuestaria indirecta. La ejecución presupuestaria directa está regulada por la resolución de contraloría N° 195-88-CG, y las obras ejecutadas por administración indirecta se regulan por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento en el caso de obras por contrata, y las obras por convenio por documento suscrito por las partes. (Porras, 2013).

#### **Pasos a seguir para la ejecución de una obra Pública:**

- Priorizar la idea o solución de problemas álgidos de la población.
- Elaborar el proyecto.
- Buscar la declaratoria de viabilidad del proyecto.
- Financiamiento del proyecto.
- Inclusión del proyecto en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).
- Elaboración del Expediente Técnico.
- Definición de la Modalidad de Ejecución de Obra.
- Aprobación del Expediente Técnico y la Ejecución de la Obra.
- Ejecución de la Obra.
- Liquidación y recepción de la obra.

#### **2.1.2.2. Recursos Públicos**

Son todos los recursos financieros (recursos económicos, incluidas las donaciones y transferencias) y los recursos no financieros (equipos y maquinarias que tienen algunas municipalidades o los profesionales que están en planilla o los de

planta), entre otros de propiedad del estado que Administran las Entidad del Sector Publico. (Porrás, 2013).

### 2.1.2.3. Modalidades de Ejecución de Obras

La norma ha establecido dos modalidades de ejecución de obras: Por ejecución presupuestal directa, y por ejecución presupuestal indirecta. (Municipio al día, 2013).

#### - **Ejecución Presupuestaria Directa:**

Es cuando la entidad desarrolla con su personal, sus recursos y equipos, todo el proceso constructivo de la obra, incluyendo los aspectos técnicos y financieros necesarios. Está definida por la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N°28411 y reglamentada de manera general por la Resolución de Contraloría N°195-88-CG. Esta resolución es una norma que rige del año 1988 y entre sus pautas dispone que:

- Las entidades que programen la ejecución de obras por esta modalidad deben contar con: la asignación presupuestal; el personal técnico administrativo necesario y los equipos necesarios.
- Es requisito indispensable para la ejecución de éstas obras que se cuente con el expediente técnico aprobado por el nivel competente.
- La entidad debe demostrar que el costo total de la obra a ejecutarse por administración directa resulta igual o menor al presupuesto base deducida la utilidad, situación que deberá reflejarse en liquidación de la obra.
- Aparte de estas disposiciones, las obras por administración directa deben cumplir con todas las reglamentaciones complementarias y/o análogas a toda obra, como: contar con el profesional residente de la obra, con la supervisión, con el cuaderno de obra, pruebas de calidad, informes mensuales

de valorización, con el control de ingreso y salida de materiales y finalmente, con la liquidación técnica y financiera debidamente aprobada.

- **Ejecución Presupuestaria Indirecta:**

Se produce cuando el proceso constructivo de la obra y sus componentes, a nivel físico y financiero, es realizado por alguna entidad pública o privada distinta al pliego, sea a título oneroso o gratuito. En este caso se presentan dos modalidades:

**a) Por Contrata**

Cuando el proyecto se ejecuta por efecto de un contrato suscrito con entidad privada o de régimen privado (empresas públicas). Esta modalidad está regulada principalmente por la Ley de Contrataciones del Estado aprobada mediante Decreto Legislativo N°1017 y el Reglamento de la Ley de Contrataciones aprobado con Decreto Supremo N°184-2008-EF y modificado parcialmente mediante Decreto Supremo N°021-2009-EF. Adicionalmente el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) ha emitido diversas directivas complementarias a estas normas y a las cuales es posible acceder desde su portal institucional: [www.osce.com.pe](http://www.osce.com.pe).

**b) Por Convenio**

Cuando la obra se ejecuta producto de compromisos formalizados a través de convenios y que normalmente suceden entre entidades públicas. Se produce normalmente cuando una entidad no cuenta con las capacidades técnicas para ejecutar una determinada obra y encarga a otra distinta para que lo realice.

En las municipalidades los convenios son formalizados mediante Acuerdo de Concejo y su contenido por lo común se considera: Antecedentes de las entidades participantes, objeto del convenio, marco legal, responsabilidades de cada una de las partes, plazo de duración del convenio y penalidades (de acuerdo al marco normativo de referencia).

Normalmente esta modalidad de ejecución implica operaciones de transferencia de fondos entre las partes del convenio. Por ésta razón, se debe observar lo dispuesto en la Directiva de Tesorería N°001-2007-EF/77.15 aprobada mediante Resolución Directoral N°002-2007-EF/77.15, artículo 63° que dispone entre otros aspectos que, la entidad encargada deberá realizar rendiciones de cuenta documentada cada 30 días a la entidad encargante. La aplicación de esta norma no inhibe a las partes del cumplimiento de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento en todo lo que sea aplicable.

### **2.1.3. CAUSAS QUE PUEDEN DIFICULTAR UN ADECUADO DESEMPEÑO DE FUNCIONES ORGANIZACIONALES**

#### **2.1.3.1. Clima organizacional**

Se considera que el clima organizacional es definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que se perciben o experimentan por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados. (Chiavenato, 2007).

Factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El clima resultante induce a determinados comportamientos en los

individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. (Goncalves, 2000).

#### **Propósitos de la organización:**

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir. “un conjunto de relaciones en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados”. (Fernández, 1997).

#### **Elementos de la Organización**

- **Internos:** Recursos humanos, recursos Financieros y recursos materiales
- **Externos:** Inmediatos (Proveedores, clientes, acreedores, distribuidores y competidores); Mediatos (Factores económicos, factores políticos, factores económico internacionales, factores legal – tributario, tecnológico y cultural).

#### **2.1.3.2. Comunicación Interpersonal**

Es aquella que se da entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos. (Robbins, 2003).

Generalmente esta comunicación se produce frente a frente, a través de lenguaje verbal, las letras o lenguaje no verbal; con los adelantos tecnológicos se puede utilizar, incluso, otros medios de comunicación, como: el teléfono, computadora, circuitos cerrados, etc. (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby, 1997).

Mediante la comunicación interpersonal se desarrollan y se mantienen las relaciones humanas, que son, a su vez, las unidades sociales básicas de cualquier organización.

En el proceso de comunicación interpersonal los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, interactúan desde sus lugares de construcción de sentido. En términos muy generales, la interacción es “el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales” (O’Sullivan, 1997).

Se Considera que “en la interacción social, el acento está puesto en la comunicación y la reciprocidad entre quienes promulgan, utilizan y construyen los códigos y las reglas”. Ambas definiciones ponen de manifiesto que sólo hay interacción social si hay una reciprocidad observable por parte de otros.

### **2.1.3.3. Relaciones Interpersonales.**

Una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (Bisquerra , 2003, p. 23).

“Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. (Fernandez, 2003, p. 25).

### **Características de las Relaciones Interpersonales**

Al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas. (Oliveros, 2004).

El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Particularmente solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo ya sea en forma pública o privada. (Cruz, 2003).

#### **2.1.3.4. Autonomía en toma de decisiones**

Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Algunas personas no le atribuyen importancia alguna al papel del liderazgo en las organizaciones, sin embargo la capacidad y habilidades de un líder para guiar y dirigir es vital para la obtención de los beneficios y la competitividad empresarial.

La toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. (Stoner, 2003, p. 260).

### 2.1.3.5. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicada de manera sistematizada y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión del conocimiento específico relativo al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias, (Chiavenato, 2007, p. 386).

La capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia el desempeño de corto plazo. A través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas. (Bohlander, Sherman, & Snell, 1999).

#### - **Objetivos de la capacitación**

- **Crear, Difundir, Reforzar, Mantener y Actualizar la Cultura y Valores de la Organización**

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

- **Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales**

Las técnicas educativas modernas y psicología humanistas aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro

que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo objetivo constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

- **Elevar la calidad del desempeño**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa detectado una de las más importante prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tener presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirigía a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño, (Aguilar, 2008, p. 29).

- **Brindar oportunidades**

Para el desarrollo personal continuo y no solo en el puesto actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

- **Cambiar la actitud de las personas**

Crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración, (Chiavenato, 2007).

## 2.1.4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 2.1.4.1. Método de escala gráfica

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, puesto que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. (Chiavenato, 2007)

#### a) Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. En estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala

gráfica continua, escala gráfica semicontinuas y escala gráfica discontinuas.

- Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

**b) Ventajas:**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

**c) Desventajas:**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación

acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

## **2.1.5. PLANIFICACIÓN**

### **2.1.5.1. Definición**

La planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento. El cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

### **2.1.5.2. Plan de Gestión**

Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan.

El plan de gestión para una organización en particular depende de varios factores:

- ¿Qué está tratando de lograr la organización?
- ¿Qué necesita hacer cotidianamente para mantener funcionando la organización?
- ¿Qué grado de libertad necesitan las personas en todos los niveles de la organización para hacer bien su trabajo?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles para implementar un plan de gestión?
- ¿Cómo encaja el plan de gestión dentro de la misión y filosofía de la organización?

### **2.1.5.3. Plan de Seguridad y Salud Ocupacional**

El plan de seguridad es un diseño técnico y sistemático que nos ayuda a la prevención de riesgos latentes en el proceso productivo y de ejecución de la obra, este diseño tiene la finalidad de reducir los incidentes negativos que causan pérdidas en el rendimiento por parte de los trabajadores por accidentes y enfermedades ocupacionales.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** La administración es una ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

**Administración Pública:** Conjunto de entidades con autoridad, delegados por el Estado con el fin de administrar eficientemente los recursos nacionales para lograr el bien común que es la meta del gobierno.

**Asignación Presupuestal:** Son los recursos públicos contenidos en la ley anual de presupuesto, aprobados para una determinada entidad del Sector Público. Dicho recurso debe permitir lograr objetivos Institucionales del pliego debiendo considerarse necesariamente en el Presupuesto Institucional como condición necesaria para su utilización por parte de la Institución.

**Comité de Gestión:** Es el órgano representativo de la población local, que participa en la planificación y coadyuva en la fiscalización de la gestión del área.

**Control Administrativo:** Comprende el sistema completo de administración, organización, política, normas, procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficiencia, efectividad y productividad en el cumplimiento de las tareas y en función de las tareas y responsabilidades de cada caso.

**Cronograma:** Diagrama que expresa las relaciones de una actividad determinada, con el tiempo que debe ser ejecutado.

**Cuaderno de Obras:** Es el documento firmado en todas sus páginas por el inspector o supervisor, según corresponda, y por el residente, y

consta de una hoja original con tres copias desglosables, correspondiendo una de estas a la Entidad, otra al contratista y la tercera al inspector o supervisor; en donde se anotan los hechos relevantes durante la ejecución de la obra.

**Eficacia:** Se concibe este concepto como el principio que define y asegura el cumplimiento de las políticas y metas fijadas por el Gobierno para toda la colectividad Nacional, en su doble dimensión: cualitativa y cuantitativa, reconociendo la íntima relación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

**Eficiencia:** Se concibe este concepto, como el principio que permite la relación óptima entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen, y que, simultáneamente, hace posible que el trabajador se sienta realizado mediante un sentimiento de logro y de plena participación.

**Expediente Técnico:** Es el conjunto de documentos que comprende: memoria descriptiva, especificaciones técnicas, planos de ejecución de obra, metrados, presupuesto, valor referencial, análisis de precios y fórmulas polinómicas y, si el caso lo requiere, estudio de suelos, estudio geológico, de impacto ambiental u otros complementarios.

**Gestión Administrativa:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, planear, dirigir, coordinar y controlar.

**Gestión Pública:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

**Logística:** Conjunto de técnicas desarrolladas para el aprovechamiento, almacenamiento y distribución de bienes, servicios y

obras con oportunidad, eficiencia y eficacia, de tal manera que las dependencias de las entidades públicas puedan llevar a cabo las acciones que les permita cumplir con los objetivos y metas institucionales.

**Planificación:** Es fijar objetivos, acciones y estrategias para la toma de decisiones para la organización moderna de una actividad económica.

**Presupuesto:** El presupuesto es el proceso a través del cual se elabora, expresa, aprueba, coordina la ejecución y evalúa la parte del programa anual de un Ministerio, organismo autónomo o empresa pública de un sector económico, social, o de una región que implica transacciones financieras para el periodo presupuestario, que generalmente es de un año.

**Recursos Públicos:** Son los ingresos de estado inherentes a su acción y atributos, sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de financiamiento.

**Sector Público:** Se refiere a la parte del sistema económico que está relacionado con la actividad estatal, ya sea financiera. Incluye a las Entidades pertenecientes al Gobierno Central a Instancias Descentralizadas así como a las empresas públicas financieras y no financieras.

## 2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### Hipótesis General

La participación de los Comités de Gestión es improvisada por que estos no cuentan con planes y no cumplen con toda la normativa legal y administrativa en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012.

### Hipótesis Específicas

HE1. La disponibilidad de tiempo, la falta de capacitación, la falta de autonomía en adquisiciones y contrataciones, la falta de recursos operativos y una mala comunicación con el equipo técnico dificultan el desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión.

HE2. La falta de planeación de los Comités de Gestión entorpecen el cumplimiento de funciones en la Ejecución de Obras.

### VARIABLES e INDICADORES

#### ❖ Para la Hipótesis General

**Variable Independiente:** Comité de Gestión

Indicadores:

- Responsabilidades del Comité de Gestión.

#### ❖ Variable Dependiente: Ejecución de Obra

Indicadores:

- Recursos Públicos.
- Recursos financieros.
- Recursos no financieros.
- Rendición de cuentas

### Para la Hipótesis Específica 1

- ❖ **Variable Independiente:** Causas que dificultan el cumplimiento.

Indicadores:

- Disponibilidad de tiempo.
- Comunicación interpersonal.
- Relaciones interpersonales.
- Autonomía en la toma de decisiones.
- Nivel de capacitación.

- ❖ **Variable Dependiente:** Desempeño de funciones del Comité de Gestión

Indicadores:

- Evaluación del desempeño del Comité de Gestión

### Para la Hipótesis Específica 2

- ❖ **Variable Independiente:** Planeación

Indicadores:

- Plan de trabajo.
- Plan de seguridad.

- ❖ **Variable Dependiente:** Ejecución de Obra

Indicadores:

- Recursos financieros.
- Recursos no financieros.
- Rendición de cuenta.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia la tipología considerada por Hernández, Fernández & Baptista (2007), el enfoque cuantitativo tiene la característica de la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

En el trabajo de investigación se utilizó dicho enfoque con el fin de describir la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno. Para lo cual nos valimos del análisis de cuadros estadísticos y análisis documental.

#### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación utilizado fue elegido teniendo en cuenta la clasificación presentada por Hernández, et al., (2007) y según lo descrito por Vara, A. (2012), los cuales señalan dos instancias: Diseño de investigación experimental y diseño de investigación no experimental.

Para tal efecto el diseño de investigación aplicado en el trabajo de investigación es de carácter no experimental; debido a que se observaron los fenómenos y la realidad de los Comités de Gestión, tal

como se dan en su contexto natural, de situaciones ya existentes que no fueron provocadas intencionalmente.

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Tomando en consideración los objetivos planteados se determinó que el nivel de investigación elegido fue de tipo descriptivo - analítico, tomando como referencia lo descrito por Hernández, et al., (2007). Quienes afirman que una investigación es de tipo descriptiva, cuando esta busca describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, nos dicen también que buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; y expresan que la investigación es de tipo analítico porque descompone mentalmente un todo en sus constitutivos parciales. El análisis separa una de las otras, es decir, articuladas en un conjunto total, obteniendo así un conocimiento explícito de las mismas. A cada dirección del pensar se opone otra denominada síntesis.

Es por ello que la investigación es de tipo descriptivo y analítico, descriptivo porque busca exponer las características de las variables en una situación y contexto determinado, se describen fenómenos, situaciones dadas en su contexto, se especifican ciertas características organizativas y se describen las circunstancias encontradas: y analítico porque la investigación siguió los pasos de observación, descripción, examen crítico de las partes, descomposición del fenómeno, enumeración, ordenamiento y clasificación.

### **3.4. PROCESO LÓGICO**

Tomando como referencia la tipología considerada por Hernandez, et al., (2007). El proceso lógico deductivo se define que partiendo de una conclusión general se llega a una deducción específica o partículas. Nos permite explicar los resultados obtenidos que nos llevó a la interpretación deductiva de la información obtenida.

Durante el estudio de investigación se partió de un todo para llegar a lo específico, a través de la búsqueda del material teórico para deducirlo y así plantear las hipótesis.

### 3.5. POBLACIÓN

Tomando en consideración a Hernández, et al., (2007) y (Cáceda & Perez, 2001). Consideran que una población es un conjunto de cosas, sujetos, objetos o procesos, que concuerdan con determinadas características y especificaciones. Es un conjunto de elementos finitos o infinitos definidos claramente por una o más características compartidas.

En la investigación la población elegida según los términos y características descritas por los autores citados son: Todas las obras de infraestructura vial y urbana (obras de construcción de pistas y veredas) con Resolución de Ejecución de la Municipalidad Provincial de Puno en el periodo 2012. Los cuales constan de 4 Directivos quienes ejercen los cargos de: Presidente, tesorero, secretario y vocal.

#### **Criterios de inclusión:**

- Obras ejecutadas por modalidad de Administración Indirecta (por mecanismo de Comité de Gestión).
- Obras con resolución de ejecución en el año 2012.
- Obras de infraestructura vial (Construcción de pistas y veredas).
- Obras con el mayor presupuesto en el periodo

#### **Criterios de exclusión:**

- Obras con un bajo presupuesto asignado en el periodo.
- Tipos de obras con representatividad baja (menor al 30%) de total de proyectos aprobados en el periodo por la modalidad de Comités de Gestión.

Según estos criterios se llegaron a obtener 11 proyectos los cuales cumplen con los criterios y requisitos exigidos, para el trabajo de investigación se detalla a continuación:

### CUADRO N° 01

#### Población: Obras de infraestructura vial y urbana (Construcción de pistas y veredas) con Resolución de Ejecución en el periodo 2012 de la Municipalidad Provincial de Puno

N°	PROYECTO	CODIGO SNIP	COSTO DEL PROYECTO	FECHA DE FIRMA DEL CONVENIO	INICIO DE EJECUCION
01	Construcción de pistas, veredas y habilitación de áreas verdes en la Av. Jorge Chávez del Distrito de Acora. Construcción y pavimentación Av. Jorge Chávez y Av. Titicaca Distrito de Acora.	183951	762,090.30	19-dic-11	23/07/2012
02	Pro pavimento de vía y vereda de las calles 28.10, 28.12 y 28.18 del Asentamiento Humano Simón Bolívar. Construcción de pistas, veredas y canalización en el A.H.M. Simón Bolívar de la Ciudad de Puno.	51798	803,608.16	02-dic-11	01/02/2012
03	Pro construcción complejo deportivo de la Comunidad Campesina de Cancharani. Mejoramiento ambiental de la disposición de residuos sólidos en la Comunidad de Cancharani.	143566	335,566.20	12-dic-11	10/04/2012
04	Pro construcción complejo deportivo de la Comunidad Campesina de Cancharani. Construcción multideportiva e implementación deportiva, obras complementarias y cerco perimétrico enmallado.	187978	191,680.75	12-dic-11	12/01/2012
05	Pro pavimentación de vías y veredas del Jr. Revolución de la Urbanización Aziruni III etapa del centro poblado de Salcedo. Construcción de pistas y veredas del Jr. Revolución de la Urbanización Tepro del Centro Poblado de Salcedo.	174708	827,795.82	14-dic-11	30/01/2012
06	Pro construcción de vía y vereda de los jirones Héroes del Pacífico, Azángaro, Chimú y Jr. San Gabán del Barrio Machallata. Mejoramiento de la infraestructura vía en los jirones Héroes del Pacífico, Azángaro, Chimú, San Gabán y pasaje Guadalupano de la Ciudad de Puno.	186826	812,048.01	14-dic-11	02/02/2012
07	Pro construcción de vías y veredas del Jr. Luis Rivarola y calles adyacentes, Barrio 8 de octubre. Construcción de pistas y veredas de los jirones Luis Rivarola, Ucayali, Panamá, Castor Vera y Humberto Valencia de la Ciudad de Puno.	186107	978,362.35	14-dic-11	14/03/2012
08	Construcción de pistas en la urbanización el mirador en el Centro Poblado de Alto Puno	52390	631,877.99	11-dic-12	
09	Mejoramiento de la infraestructura vial urbana en los jirones Las Palmeras, Alto Tribunal y vías conexas de la Ciudad de Puno	200546	689,609.00	11-dic-12	
10	Mejoramiento de la infraestructura vial en el Jr. Antonio Machado y vías conexas del Barrio Huáscar de la Ciudad de Puno	200988	597,262.00	11-dic-12	
11	Mejoramiento de la infraestructura vial urbana en el Barrio Miraflores de la Ciudad de Puno	194847	1'040.078.00	11-dic-12	

FUENTE: Municipalidad Provincial de Puno  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### 3.6. MUESTRA

Según el diseño de investigación descriptiva y enfoque cuantitativo nos basamos para la elección de la muestra a lo propuesto por Hernández, et al. (2007) y Cáceda et al. (2001). La muestra se divide en dos grandes ramas: Muestra probabilística y no probabilística. Para el análisis y tratamiento de información se utilizó el método no probabilístico y muestreo casual o por conveniencia, esta elección fue por el acceso a la información y por las características de la población.

Tomando como referencia a la Teoría de Fisher Arkin Colton donde determina que en muestras pequeñas se debe utilizar el 40% de la población universo, en este caso el tamaño de la muestra tiene como porcentaje representativo un 40% del total de la población que vienen a ser 5 obras ejecutadas por la modalidad de Comité de Gestión las cuales fueron elegidas según el criterio: Obras con mayor asignación presupuestaria para que el estudio pueda tener una mejor representatividad. La muestra para el caso es como sigue:

#### CUADRO N° 02

##### Muestra: Obras ejecutadas por la modalidad de Comité de Gestión.

N°	PROYECTO	CODIGO SNIP	COSTO DEL PROYECTO	FECHA DE FIRMA DEL CONVENIO	INICIO DE EJECUCION
01	Pro construcción de vía y vereda del Jr. Luis Rivarola y calles adyacentes, Barrio 8 de octubre. Construcción de pistas y veredas de los jirones Luis Rivarola, Ucayali, Panamá, Castor Vera y Humberto Valencia de la Ciudad de Puno.	186107	978,362.35	14-dic-11	14/03/2012
02	Mejoramiento de la infraestructura vial en el Jr. Antonio machado y vías conexas del Barrio Huáscar de la Ciudad de Puno	200988	597,262.00	11-dic-12	
03	Mejoramiento de la infraestructura vial urbana en los Jr. las palmeras, alto tribunal y vías conexas de la Ciudad de Puno	200546	689,609.00	11-dic-12	
04	Mejoramiento de la infraestructura vial urbana en el Barrio Miraflores de la Ciudad de Puno	194847	1'040.078.00	11-dic-12	
05	Pro pavimentación de vías y veredas del Jr. Revolución de la urbanización Aziruni 111 etapa del centro poblado de salcedo. Construcción de pistas y veredas del jirón revolución de la urbanización tepro del Centro Poblado de Salcedo.	174708	827,795.82	14-dic-11	30/01/2012

FUENTE: Municipalidad Provincial De Puno

ELABORACIÓN: Propia del investigador

Cada proyecto se encuentra representada por 4 directivos del Comité de Gestión, quienes serán también objeto de estudio, para el análisis y estudio del nivel de desempeño de funciones. El trabajo de investigación cuenta con cargos directivos como: Presidente, secretario, tesorero y vocal, siendo la muestra de estudio 17 directivos de las 5 obras ejecutadas por la modalidad de Comité de Gestión.

### 3.7. TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DOCUMENTAL

#### Técnica

Para poder obtener los objetivos y contrastar las hipótesis se utilizaron las siguientes técnicas.

**Análisis Documental:** Mediante esta técnica se revisó información documentada ordenándola por las diferentes categorías y según los datos e indicadores requeridos. Los documentos utilizados como guía fueron: las resoluciones, directivas, planes, programas, convenios y otros de carácter y de relación particular al tema motivo de la investigación.

**Encuesta:** Mediante la técnica de encuesta se recopiló información primaria la cual nos dio a conocer la forma en que los directivos de Comité de Gestión planificaron sus actividades: cuáles fueron sus principales falencias y debilidades, las necesidades que manifestaron y su interacción con su entorno. Esto nos sirvió para poder explicar con mayor detalle la problemática del tema de investigación.

### 3.8. INSTRUMENTO

**Cuestionario:** Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando.

El cuestionario se caracteriza por ser formal y estructurado, constando de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, donde se explica el propósito de la encuesta y se señalan las recomendaciones que han seguido los encuestados para que los datos suministrados sean objetivos y veraces.

Para la recolección de información en base a este instrumento se diseñó un cuestionario con 17 preguntas cerradas que fueron respondidas por los directivos de los Comités de Gestión de las obras especificadas en la muestra y con un nivel de participación del 90% de los integrantes.

### **3.9. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.**

En este proceso se realizan las siguientes actividades: Análisis de la información obtenida de la revisión documentaria y de las encuestas, codificación, procesamiento para estimar los porcentajes. Para el tratamiento e interpretación de la información obtenida, materia en estudio, seguimos el proceso siguiente:

- Recolección de documentación.
- Observación y exploración de la muestra.
- Análisis de datos.
- Ordenamiento de los datos.
- Procesamiento de los datos a través del método.
- Análisis, interpretación y evaluación de los resultados a través del método descriptivo – analítico.
- Elaboración de conclusiones.

## CAPÍTULO IV

### CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La ejecución del trabajo de investigación corresponde al sector Público, y tiene como ámbito de estudio a las obras ejecutadas por modalidad de Comité de Gestión de la Municipalidad Provincial de Puno capital del Departamento del mismo nombre.

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LA CIUDAD DE PUNO:

- País : Perú
- Provincia : Puno
- Región : Puno
- Distrito : Puno
- Latitud : 15° 50'
- Longitud : 71° 01'
- Altitud : 3.827 msnm
- Población: 1 389 684 (población proyectada al 30/06/2013, INEI)

Predomina el clima frío y seco en toda la meseta de Collao, que se caracteriza por sus bajas temperaturas, que varían entre los 0° (32° F) a 10 ° C (50° F) con fuertes heladas en invierno que cubren de 'escarcha' la vegetación y el suelo. Las lluvias se presentan en los meses de diciembre a abril.

Antes de la llegada de los españoles, la ciudad de Puno, era una aldea, tenía como escenario la Bahía del Lago Titicaca, formaba una población marginal localizada entre los linderos de los territorios de los

Kollas (Quechuas) al norte y los Lupacas (Aymaras) al sur. A fines del Siglo XVI el sur de Puno, estuvo bajo el gobierno de los Lupacas cuyo desarrollo alcanzó grandes avances en la agricultura, ganadería, organización social y cultura. Por otro lado, la parte norte a partir de lo que hoy es Juliaca, se encontraba en poder de los Kollas, cuyo dominio se proyectaba desde los linderos del actual Puno, hasta las riberas del Río Ramis en el lado sur – oriental del Lago Titicaca.

La ciudad de Puno era un modesto poblado de indios hasta que el Virrey Conde de Lemos la convirtió en capital de la provincia de Paucarcolla, el 4 de noviembre de 1668. Paralelamente cambió su antiguo nombre de San Juan Bautista de Puno por el de San Carlos de Puno.

El periodo de paz había terminado en 1781 cuando las revoluciones indias lucharon por su independencia como el dirigido por Túpac Katari. En la guerra de la independencia al principio del siglo XIX Puno se convirtió en una ciudad importante de conexión entre el Perú y Rio de La Plata en Argentina.

Después de la independencia en 1821 Puno fue la escena de la batalla entre Perú y Bolivia, ocupando estos últimos los territorios peruanos hasta Tacna y Moquegua, hasta la firma de la convención de 1847.

El puerto de Puno cuenta con vapores que datan de inicios de la república, los que fueron transportados desde Arica (Chile) hasta el Lago Titicaca para el transporte del minerales y pasajeros desde Bolivia, los mismos que se conservan el día de hoy, así mismo se construyó un ferrocarril que interconecta los departamentos de Cuzco y Arequipa que igualmente siguen en servicio.

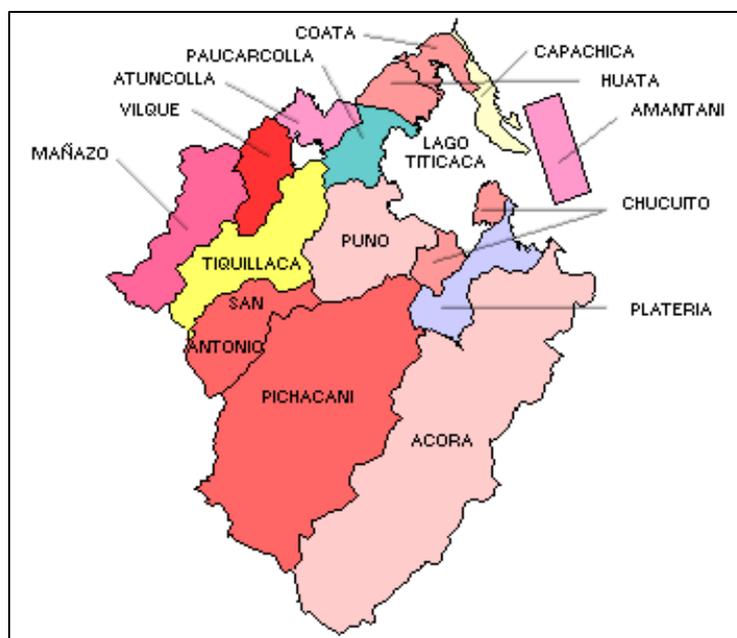
A segunda mitad del siglo XVII (1657) el Virrey Conde de Lemos (Pedro Fernández de Castro) traslada el puerto de San Luís de Alba, hacia lo que hoy es Puno y funda la villa de las Inmaculada Concepción y San

Carlos de Puno el 9 de noviembre de 1663 y el 4 de noviembre de ese año, lo declara capital de la provincia de Paucarcolla (fecha que se celebra cada año). Luego de haber sofocado un enfrentamiento entre españoles por las famosas minas de Laykakota, las mismas que fueron enterradas y ejecutados los hermanos José y Gaspar Salcedo.

La provincia de Puno fue creada por un decreto del 2 de mayo de 1854 y es capital del departamento hoy Región Puno.

**IMAGEN N° 01:**

**Mapa de la Provincia de Puno**



FUENTE: Municipalidad Provincial de Puno  
ELABORACIÓN: Municipalidad Provincial de Puno

#### 4.2. **ÁMBITO DE ESTUDIO**

El ámbito de estudio refiere a la Municipalidad Provincial de Puno que es el órgano de Gobierno Local, es también una persona jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia encargadas de prestación de servicios de ámbito local y de desarrollo integral, sostenible y armónico de sus circunscripciones. Es la institución que se encarga de la administración

local en un pueblo o ciudad, representado al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos y locales y promotor del desarrollo local.

La Municipalidad Provincial de Puno, goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de competencia con sujeción al ordenamiento jurídico conforme establece la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Municipalidades y demás normas legales vigentes a la fecha.

### **Finalidad**

La Municipalidad Provincial de Puno, es el órgano responsable de ejercer la Administración Municipal de la Provincia de Puno

### **Base legal**

La Municipalidad Provincial de Puno, actúa bajo la ley 27977, Ley Orgánica de Municipalidades y la Constitución Política del Perú.

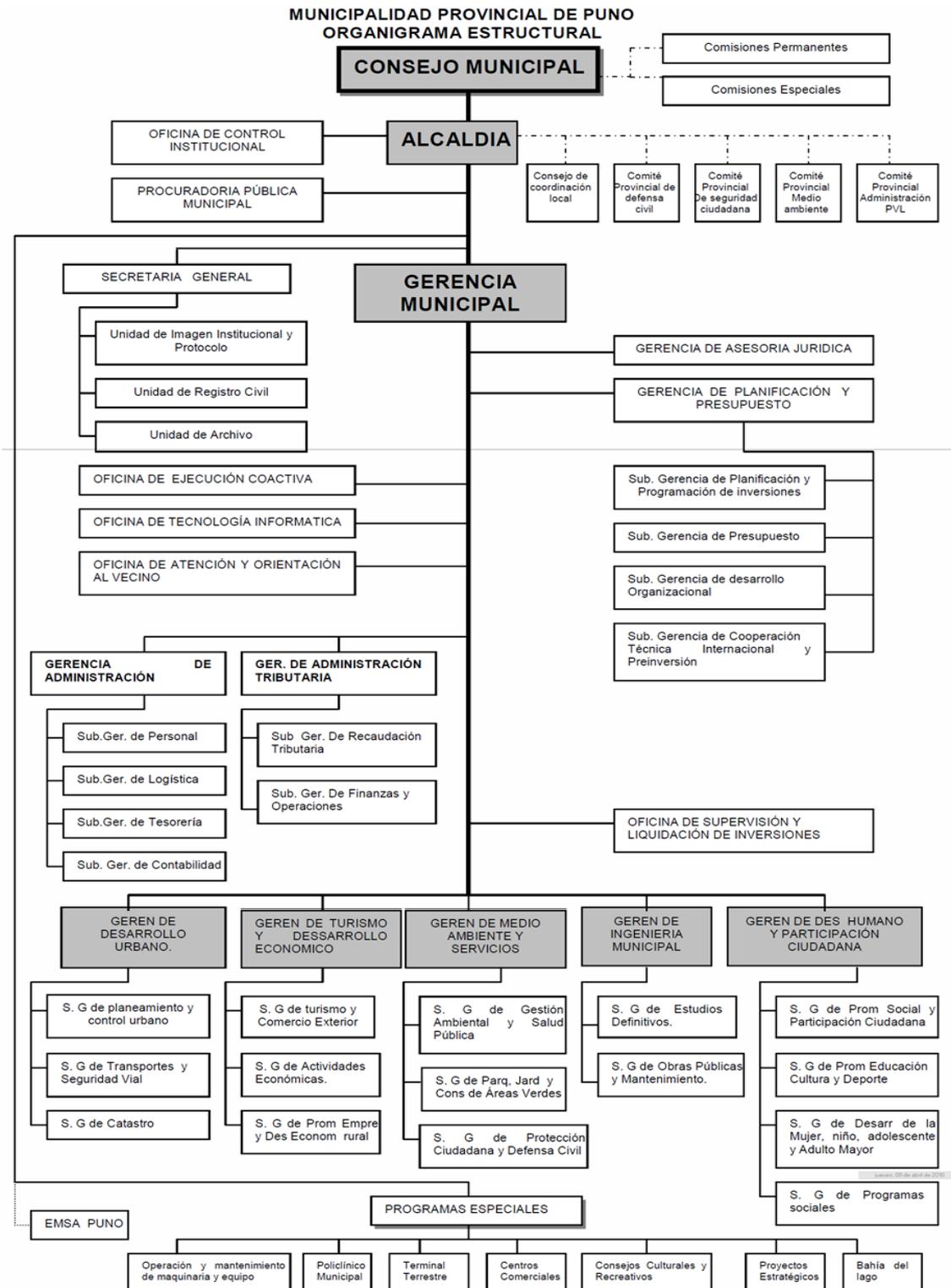
### **Alcance**

La Municipalidad Provincial de Puno, tiene como ámbito de aplicación a toda la provincia de Puno.

### **Visión Institucional**

La provincia de Puno cuenta con una población organizada, democrática y participativa con conciencia ciudadana. Su crecimiento y desarrollo urbano es planificado y su desarrollo rural es auto sostenido con una educación y salud integral de calidad y participativa. La provincia cuenta con redes viales distritales e interdistritales asfaltadas, totalmente integradas, con un turismo receptivo, sostenible y ecológico. Su gobierno local promueve la micro y pequeña empresa.

**GRÁFICO N° 01**  
**Organigrama estructural de la Municipalidad Provincia de Puno**



FUENTE: Municipalidad Provincial de Puno  
ELABORACIÓN: Municipalidad Provincial de Puno

## CAPÍTULO V

### 5.1. EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se detalla los resultados obtenidos en la investigación, realizando el análisis y comentarios de los datos obtenidos en el trabajo de campo.

Para el mejor análisis e interpretación de los resultados, las encuestas se clasificaron según los cargos directivos (presidente, tesorero, secretario y vocal); también conocer el interés que les motivo a ser parte de la directiva del Comité de Gestión.

#### 1. Cargo directivo

**TABLA N° 01**  
**Cargos directivos del Comité de Gestión de Obra**

ALTERNATIVA	Fi	%
Presidente	5	29%
Tesorero	5	29%
Secretario	4	24%
Vocal	3	18%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

## ANÁLISIS

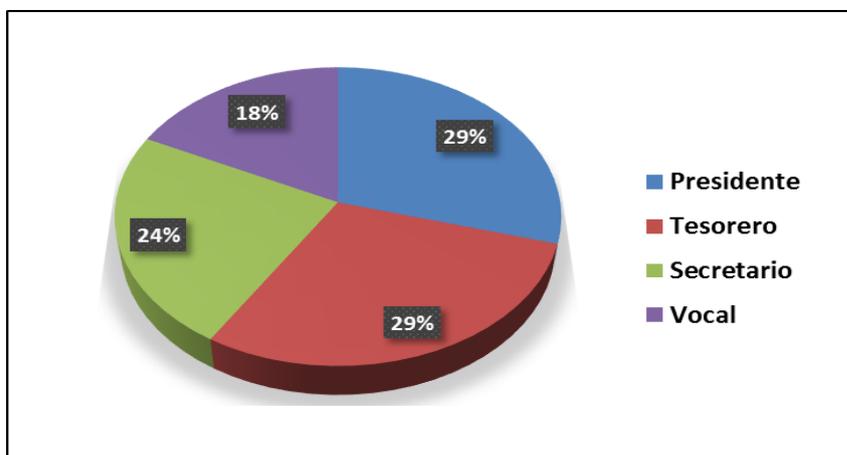
Según los datos reflejados en la tabla N° 01 se observa que el total cargos directivos que fueron asumidos son 17, tres de ellos no desempeñaron la función para la cual fueron elegidos; entre ellos tenemos a un secretario y a dos vocales. Por esas circunstancias la muestra para el estudio de investigación se reduce a 17 directivos de los cuales cinco realizaron la función de presidentes, cinco de tesoreros(as), cuatro secretarios(as), y tres vocales sumando el total de la muestra.

Por tanto tenemos que según la tabla N° 01 existe una participación del 85% del total de directivos elegidos en el desempeño de sus funciones, habiendo un ausentismo de tres de ellos que corresponde a un 15% del total de miembros que debieron ejercer funciones.

Con estos resultados se plantea la clasificación por cargos directivos ejercidos en los Comités de Gestión. Según (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, (2011) Un Comité de Gestión cuenta con un presidente(a), tesorero(a), secretario(a) y un vocal. Esta conformación es por elección de los beneficiarios mediante elección interna en asamblea hasta la conclusión del proyecto.

### GRÁFICO N° 02

¿Cuál es el cargo directivo que ejerció dentro del Comité de Gestión de Obra?



FUENTE: En base a la tabla N° 01  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

## 2. Interés

**TABLA N° 02**

**Motivo de aceptar la directiva del Comité de Gestión**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Económico	0	0%
Político	4	24%
Ganar experiencia	2	12%
Mejorar la calidad de vida	9	53%
Solo porque fue elegido	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### ANÁLISIS

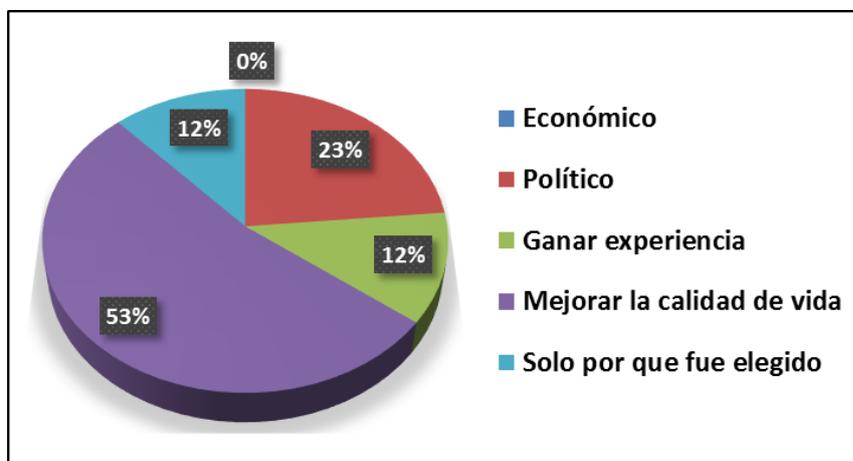
Según se observa en la tabla N° 02 refleja el interés pudo motivar el aceptar ser parte de la directiva del Comité de Gestión, un 53% de los encuestados manifestó que fue por mejorar la calidad de vida de su comunidad, el 23% indica que fue por un interés político, el 12% por ganar experiencia en gestión pública y finalmente un 12% acepto ser directivo del Comité de Gestión porque simplemente fue elegido.

Los resultados denotan que existe una voluntad y compromiso de la mayoría de los encuestados por mejorar la calidad de vida de su población y la de ellos mismos, como concluye (Niemeyer Grawe, 2006) los pobladores están motivados a servir a los demás e indican que mucho depende de ellos. Sin embargo, su nivel de información y conocimiento es bajo.

También podemos apreciar que existe un 47% que tiene otro tipo de intereses que no necesariamente van con el principio y la razón de ser para la cual fueron elegidos. Estos aspectos pueden direccionar ciertas conductas y comportamientos futuros de los directivos en la Ejecución de Obras; tales como: el ausentismo, el compromiso, el desempeño de funciones, conflictos sociales e interés, etc.

GRÁFICO N° 03

**¿Cuál es el interés que motiva el aceptar ser parte de la directiva del Comité de Gestión?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 02  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

#### 5.1.1. OBJETIVO ESPECIFICO N° 01

**Identificar las principales causas que dificultan un adecuado desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión.**

Para identificar las causas se tomó como referencia a la investigación realizada por Niemeyer (2006), quién señala que las causas que dificultan el proceso de control social en la Municipalidad Distrital de Comas son: La capacitación, la desconfianza de la población y relaciones interpersonales, Rivera (2010) quien señala que existe falta de precisión de los niveles de coordinación directa entre la oficina de planeamiento y la gerencia de infraestructura y construcciones de la Municipalidad Provincial de Puno y Barrios, H. y Horna, A (2015) Quienes concluyen que el proceso de contratación pública, en cualquiera de sus fases, debe gestionar recursos eficientemente; porque esto impacta, indirectamente, en el bienestar de la ciudadanía. Y que el principio de eficiencia predomina e informa a todos los demás que regula la ley de Contrataciones de Estado y su evaluación se basa

en criterios de celeridad, Economía y Eficacia; y estos a su vez, en los indicadores de Tiempo, costo y calidad respectivamente.

Con estos antecedentes, podemos definir a la organización como: “Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan con recursos y desarrollan actividades (para el cumpliendo metas), porque tienen fines y objetivos por alcanzar”. Por ello se considera como causas que dificultan el desempeño de funciones a: la disponibilidad de tiempo, la comunicación interpersonal, las relaciones interpersonales, la autonomía en las contrataciones y adquisiciones y el nivel de capacitación.

#### 5.1.1.1. Disponibilidad de tiempo

Para la calificación de un nivel adecuado se consideró a: Las horas dedicadas para el desempeño de funciones y la calificación de los directivos al tiempo que le dedicaron para el desempeño de funciones

**TABLA N° 03**  
**Medida en que la disponibilidad tiempo afecto el desempeño de funciones**

ALTERNATIVA	Fi	%	Acumulado
Bastante	5	29%	29%
Mucho	7	41%	70%
Regular	3	18%	88%
Poco	2	12%	100%
Nada	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos de los Comités de Gestión – 2012

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

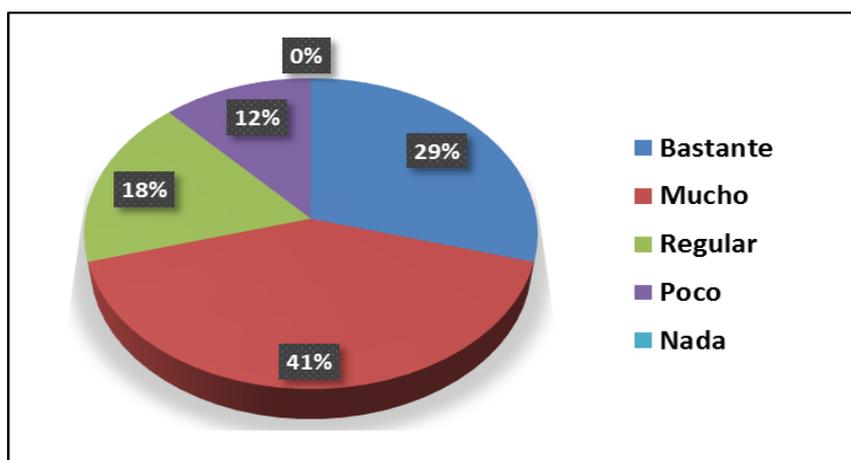
#### ANÁLISIS

En la tabla N° 03 podemos observar que los encuestados respondieron que la disponibilidad de tiempo es un factor que afecto el desempeño de funciones; a un 41% les afecto mucho, a un 29% bastante, a un 18% de forma regular y a un 12% le afecto poco. Todos estos resultados los podemos apreciar mejor en el gráfico N° 04.

Los resultados muestran que existe un alto porcentaje de encuestados que consideran a la disponibilidad de tiempo como un factor que afecto el desempeño de sus funciones. Al no existir un horario determinado los directivos no pueden desempeñar sus funciones de manera eficiente, según Barrios, H. y Horna, A (2015). el tiempo es un indicador que resulta importante con respecto a la eficiencia en el cumplimiento de funciones tales como: cotizaciones, adquisiciones y contrataciones, pago a proveedores, supervisión de obra, rendición de cuenta y otros.

**GRÁFICO N° 04**

**¿En qué medida considera usted que la disponibilidad de su tiempo afecto el desempeño de sus funciones?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 03  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**5.1.1.2. Comunicación Interpersonal**

**TABLA N° 04**

**Medida en que la comunicación afecto el desempeño de funciones**

ALTERNATIVA	Fi	%	Acumulado
Bastante	0	0%	0%
Mucho	9	53%	53%
Regular	6	35%	88%
Poco	2	12%	100%
Nada	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

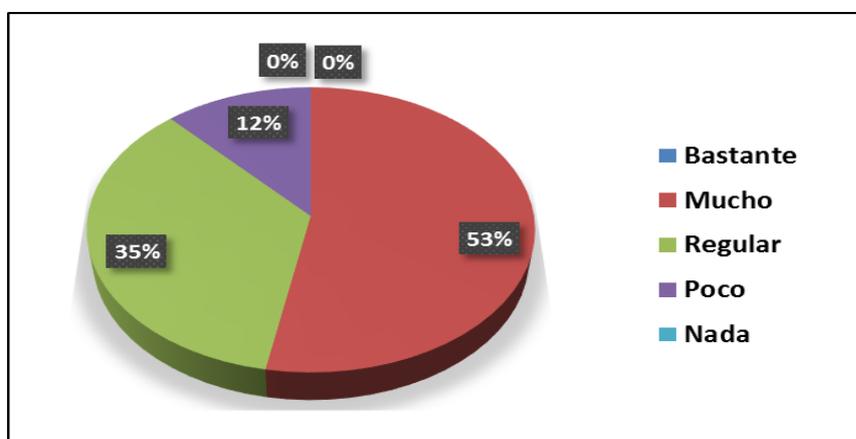
## ANÁLISIS

En tabla anterior se aprecia que a un 53% de encuestados la comunicación que mantenían con el equipo técnico y Administrativo es un factor que afectó mucho el desempeño de sus funciones, a un 35% le afectó de forma regular, y a un 12% le afectó poco. Como se observa en el grafico N° 05.

Se observa que más de la mitad de encuestados considera a la comunicación como un factor que afectó el desempeño de sus funciones esto es claramente comparado con lo mencionado por Niemeyer, J. (2006) quien indica en sus conclusiones que la interacción de autoridades y empleados municipales con la población, es de carácter básicamente diplomático y en la mayoría de los casos no llega a ser efectiva, Ivancevich, et al (1997). Dice que la Comunicación Interpersonal es la que desarrolla y mantiene las relaciones humanas, mientras que para O'Sullivan (1997) en la comunicación interpersonal los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo. En términos generales, la interacción es "el intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales".

### GRÁFICO N° 05

**¿En qué medida considera usted que la comunicación que mantenía con el equipo Técnico y Administrativo afectó el desempeño de sus funciones?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 04

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

## 5.1.1.3. Relaciones Interpersonales

TABLA N° 05

Medida en que las relaciones interpersonales afectaron el desempeño de funciones

ALTERNATIVA	Fi	%	Acumulado
Bastante	1	6%	6%
Mucho	8	47%	53%
Regular	7	41%	94%
Poco	1	6%	100%
Nada	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

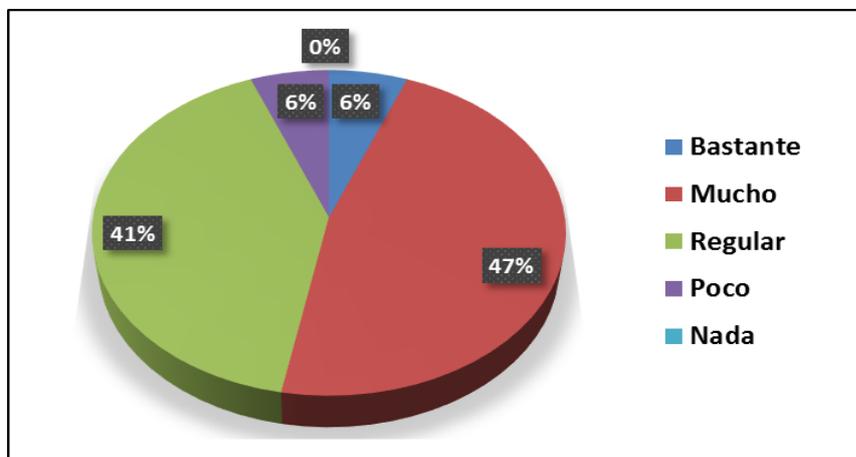
**ANÁLISIS**

Según la tabla anterior podemos apreciar que un 47% de encuestados considera que las relaciones interpersonales que mantenían con el equipo Técnico Administrativo afectaron mucho el desempeño de sus funciones, a un 41% le afecto de forma regular, a un 6% le afecto bastante y a un 6% le afecto poco.

Con estos resultados podemos entender que para 53% de los encuestados las relaciones interpersonales son parte de los factores que afectaron el desempeño de sus funciones entre mucho y bastante. Así tenemos que para Fernández, J. (2003) "Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional." Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

GRÁFICO N° 06

¿En qué medida considera usted que las relaciones interpersonales que mantenía con el equipo Técnico y Administrativo afecto el desempeño de sus funciones?



FUENTE: En base a la Tabla N° 05  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

5.1.1.4. Autonomía para la toma de decisiones

TABLA N° 06

Medida en que la poca Autonomía para la toma de decisiones afecto el desempeño de funciones

ALTERNATIVA	Fi	%	Acumulado
Bastante	5	29%	29%
Mucho	6	35%	64%
Regular	4	24%	88%
Poco	1	6%	94%
Nada	1	6%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos del Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

ANÁLISIS

Según la tabla anterior se observa que para un 35% de encuestados la poca autonomía para la toma de decisiones es un factor que afectó mucho el desempeño de sus funciones, a un 29% le afectó bastante, a un 24% le afectó regular, a un 6% le afectó poco y a un 6% no le afectó.

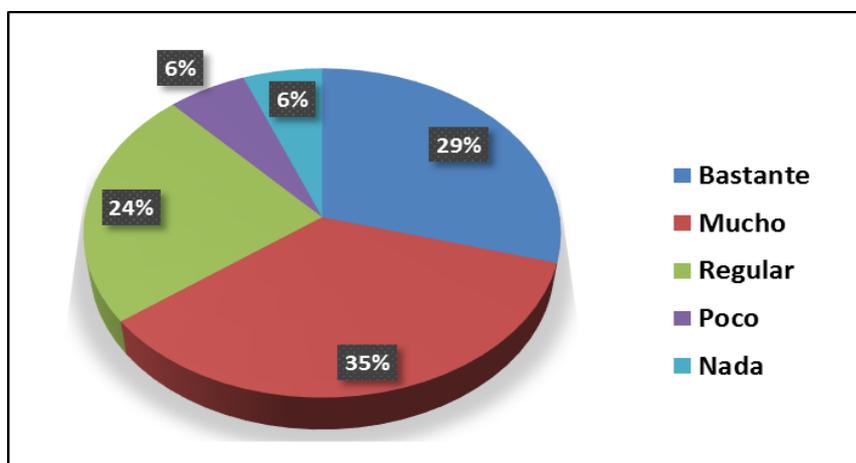
Con estos resultados observamos que a la mayoría de encuestados les afectó no contar con mayor autonomía en la toma de decisiones, La toma

de decisiones desde la perspectiva Organizacional de Stoner, J. (2003) es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión, vemos que en la cartilla informativa de la (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011) expresa que los Comités de Gestión tienen la responsabilidad de Administrar correctamente los recursos efectivamente desembolsados, asumiendo su responsabilidad civil y penal por el buen uso de los recursos y ejecución de la obra y en la Directiva N° 001-2012-MPP/GM se lee que el Comité de Gestión de Obra es responsable de Administrar correctamente los recursos financieros desembolsados para la ejecución del PIP u Obra.

Según los antecedentes y la Directiva de la Municipalidad N° 001-2012-MPP/GM descritos anteriormente tenemos que los Comités de Gestión cuentan con todas las responsabilidades civiles y penales, pero esto se contradice con lo observado en la realidad y en la tabla N° 06 donde los encuestados expresan que no cuentan con la suficiente autonomía para la toma de decisiones y que esta afectó el desempeño de sus funciones.

### GRÁFICO N° 07

**¿En qué medida considera usted que la poca Autonomía para la toma de decisiones afecto el desempeño de sus funciones?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 06

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

## 5.1.1.5. Capacitación

TABLA N° 07

**Medida en que la capacitación recibida afecto el desempeño de funciones**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado</b>
Bastante	5	29%	29%
Mucho	6	35%	64%
Regular	4	24%	88%
Poco	2	12%	100%
Nada	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

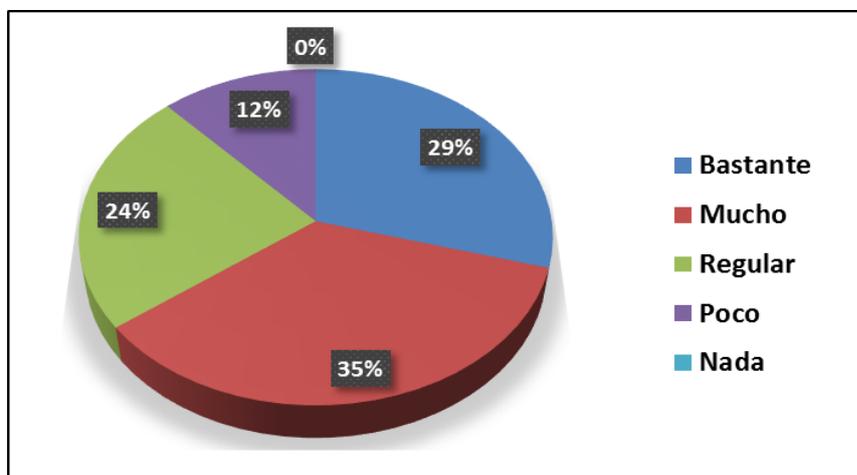
**ANÁLISIS**

En la tabla N° 07 se observa que un 35% de encuestados considera que la capacitación recibida afecto mucho el desempeño de sus funciones, a un 29% le afecto bastante, a un 24% le afectó regular y a un 12% le afecto poco. Como también se puede observar en el grafico N° 08.

Se puede apreciar que la falta de capacitación es un factor que afecta el desempeño de funciones tal como concluye Niemeyer, J. (2006) quien encontró que los pobladores están motivados a servir a los demás e indican que mucho depende de ellos. Sin embargo, su nivel de información y conocimiento es bajo. Expresan la necesidad de mayor difusión y capacitación sobre los procesos, empleando un lenguaje claro y sencillo que llegue a la población en general. El gobierno central debe invertir en la capacitación masiva para que el pueblo sea “dueño” de estos procesos participativos. A nivel teórico para Bohlander, et al (1999) A través de la capacitación se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

**GRÁFICO N° 08**

**¿En qué medida considera usted que la capacitación recibida afecto el desempeño de sus funciones?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 07  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**TABLA N° 08**

**Resumen posibles causas que afectan el desempeño de funciones**

INDICADOR	BASTANTE	MUCHO	REGULAR	POCO	NADA	TOTAL
Disponibilidad de tiempo	29%	41%	18%	12%	0%	100%
Comunicación interpersonal	0%	53%	35%	12%	0%	100%
Relaciones interpersonales	6%	41%	47%	6%	0%	100%
Autonomía para la toma de decisiones	29%	35%	24%	6%	6%	100%
Capacitación	29%	35%	24%	12%	0%	100%

FUENTE: En base a las Tablas del N° 01 al 07.  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**ANÁLISIS**

Según la Tabla resumen se logra identificar las principales causas que afectaron el desempeño de funciones, según los resultados obtenidos tenemos que la mayoría de encuestados consideró que si existieron factores que afectaron el desempeño de sus funciones así tenemos que; 1) el tiempo disponible afectó a un 70% de encuestados, 2) la poca autonomía en la toma de decisiones afecto a un 64%, 3) la capacitación que recibieron también fue un factor que afecto a un 64% de

encuestados, 4) la comunicación interpersonal es un factor que afecto a un 53%, y solo a un 47% le afectaron las relaciones interpersonales que mantuvieron con el equipo técnico administrativo de obra.

Estos resultados son comparados con lo descrito por Niemeyer, J. (2006) quien menciona que la población puede sentirse motivada a servir a los demás, sin embargo, su nivel de información y conocimiento es bajo. Expresan la necesidad de mayor difusión y capacitación sobre los procesos, empleando un lenguaje claro y sencillo que llegue a la población en general. Los Gobiernos tanto Regionales como locales deben invertir en capacitación para que el pueblo sea dueño de los procesos participativos y considera que la desconfianza de la población es una gran limitante en la participación ciudadana; ahora también podemos mencionar que para Proyecta Corporation S. A. C. (2009) existe una presión de la comunidad que puede obligar a las autoridades a modificar las obras planificadas mediante el presupuesto participativo, así como a colocar obras que no se podrán cumplir por falta de presupuesto. También concluye que existe injerencia política en las obras públicas.

Según los resultados y antecedentes mencionados podemos concluir que pueden existir varios factores que no solo afectaron sino que pueden afectar el desempeño de funciones de los Directivos de los Comités de Gestión, por ello y según el proceso investigativo se lograron identificar como los principales a los siguientes; la disponibilidad de tiempo, la poca autonomía en la toma de decisiones, la capacitación recibida y la comunicación interpersonal.

## 5.1.1.6. Desempeño de los directivos de los Comités de Gestión

TABLA N° 09

## Evaluación de desempeño

VALORES CUANTITATIVOS	Fi	%	Acumulado
Optimo	0	0%	0%
Bueno	2	10%	10%
Regular	4	20%	30%
Deficiente	8	40%	70%
Insuficiente	6	30%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los directivos de Comité de Gestión, 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**ANÁLISIS**

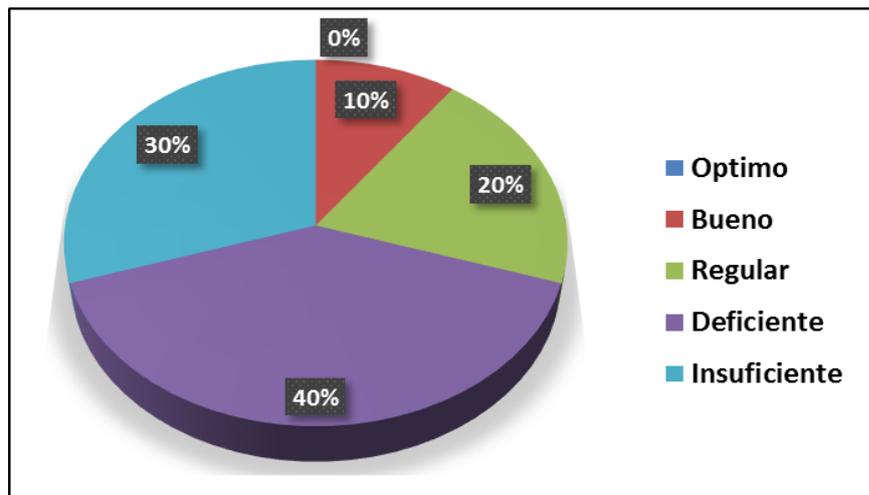
Como se puede apreciar en la tabla N° 09 y gráfico N° 09 los resultados muestran un desempeño deficiente en 40%, insuficiente 30%, regular 20% y bueno 10%.

Podemos mencionar que según Barrios, H. y Horna, A (2015) el principio de eficiencia predomina e informa a todos los demás que regula la ley de Contrataciones de Estado y su evaluación se basa en criterios de celeridad, Economía y Eficacia; y estos a su vez, en los indicadores de Tiempo, costo y calidad respectivamente, según lo descrito podemos identificar que existen algunos indicadores que pueden afectar el principio de eficiencia y el desempeño de funciones tal como logramos identificar en el tabla N° 08.

Según el tabla N° 08 se logra identificar las principales causas que afectaron el desempeño de funciones y esto se ve reflejado en el nivel de desempeño de los directivos de los Comités de Gestión que está por debajo del nivel de aceptación, lo que significa que un 70% de evaluados no desempeño sus funciones de forma aceptable, también podemos observar que el 30% de los directivos si obtuvo un nivel de desempeño aceptable entre bueno y regular. Todos estos fueron evaluados con

ítems de conocimiento de cargo, iniciativa, actitud, responsabilidad, trabajo en equipo y liderazgo, por lo que se debe poner énfasis en la solución de las causas que impiden el desempeño de funciones a través de capacitaciones específicas.

**GRÁFICO N° 09**  
**Evaluación de desempeño**



FUENTE: En base a la Tabla N° 09  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### 5.1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02

**Determinar si los Comités de Gestión cuentan con planes adecuados para el cumplimiento de sus funciones en la Ejecución de Obras.**

Para el análisis se tomó como referencia a Koontz (2004). Quien señala que la organización significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros que se dispone, con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Para el logro de objetivo se pretende conocer si los Comités de Gestión cuentan con planes de trabajo y plan de seguridad y salud en el trabajo; así mismo, para ver si estos planes conllevan el cumplimiento de funciones durante la Ejecución de Obras se tomó como referencia la

administración de los recursos financieros, recursos no financieros y la rendición de cuentas, las cuales serán analizadas independientemente.

### 5.1.2.1. Plan de Trabajo

**TABLA N° 10**

**Existencia de un plan de trabajo o plan de Gestión**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Si	2	12%
No	15	88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

## ANÁLISIS

Como se observa en la tabla N° 10 el 88% de los Comités de Gestión no contaron con un plan de trabajo y solo un 12% conto con un plan para la ejecución de funciones.

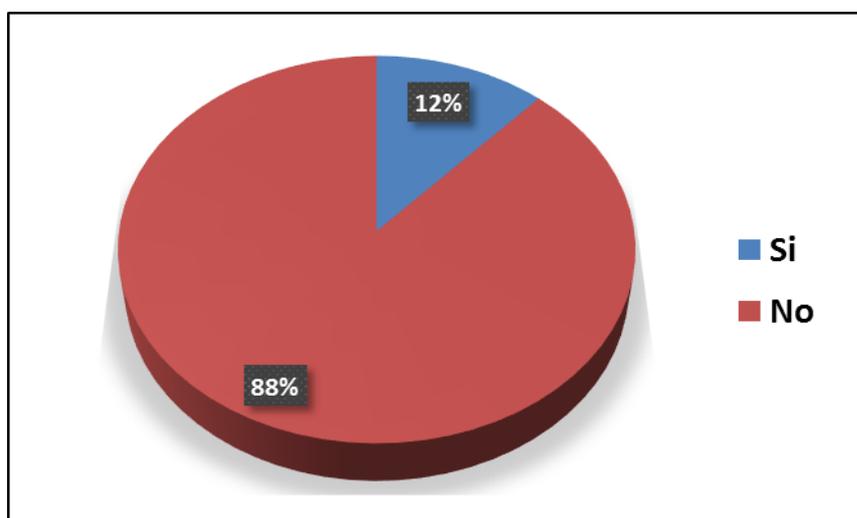
Según Málaga (2008). Un plan de trabajo es un documento en el que se escribe para planear las actividades de un período de tiempo dado, primero convencer de su aprobación a los que toman las decisiones y luego como documento guía de las actividades a efectuar durante ese periodo, Según lo señalado en la cartilla informativa de la Municipalidad Provincial de Puno detalla que es función de la directiva de Comité de Gestión fijar la agenda de trabajo incluyendo en el mismo los solicitado por el Comité de Gestión y la Municipalidad; dirigir la formulación y ejecución del plan de trabajo en coordinación con los demás miembros directivos, para Proyecta Corporation S. A. C. (2009) Alta Dirección no promueve la planificación, la Alta Dirección no supervisa su elaboración ni promueve una cultura hacia la planificación. Por el contrario dificulta la planificación en la medida en que constantemente cambia las prioridades, para Barrios, H. y Horna, A (2015) El desconocimiento de la amplia gama de mecanismos de solución de controversias y la falta de

formación en la cultura de prevención conflictual genera siempre retrasos en la entrega de la obra. Estos retrasos, a su vez conllevan costos (explícitos e implícitos), esto es la utilización de la mayor cantidad de recursos y materiales y disminución en la rentabilidad social.

Según los resultados y en contraste con los antecedentes podemos decir que la planificación es un paso importante en la prevención de imprevistos y de futuros conflictos, el diseño de un plan de trabajo evitara caer en duplicidad de esfuerzos y tener una gestión más eficiente. Los Comités de Gestión al ser esta una organización que cuenta con una estructura formal, con obligaciones, responsabilidades y derechos necesitan formalizar sus objetivos, actividades y pasos a seguir en un plan de acción que conlleve a una efectiva Administración y una posible resolución de conflictos.

#### GRÁFICO N° 10

¿La junta del Comité de Gestión contó con un plan de trabajo?



FUENTE: En base a la Tabla N° 10  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

## 5.1.2.2. Plan de seguridad

TABLA N° 11

**Existencia de un Plan de seguridad y salud en el trabajo**

ALTERNATIVA	Fi	%
Si	0	0%
No	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**ANÁLISIS**

Como se observa en la tabla N° 11 el 100% de los Comités de Gestión no contaba con un plan de seguridad y salud. Siendo este uno de los planes más imprescindibles en la Ejecución de Obras.

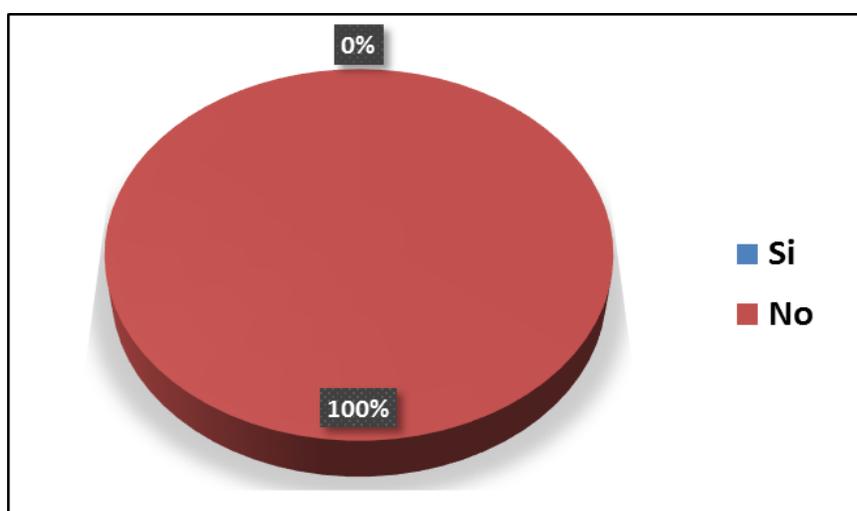
Según la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el Artículo 2 dice: La ley es aplicable a todos los sectores económicos y de servicios. Comprende a todos los empleados y los trabajadores bajo el régimen laboral de la actividad privada en todo el territorio Nacional, trabajadores y funcionarios del sector público, trabajadores de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y trabajadores por cuenta propia. En el punto 1.6 señala que toda obra de construcción deberá de contar con un plan de seguridad y salud que garantice la integridad física y salud de sus trabajadores, sean estos de contratación directa o subcontrata y toda persona que tenga acceso a la obra, Según la Resolución Suprema N° 021-83-TR: En el ámbito de aplicación los empleadores y trabajadores están obligados a dar cumplimiento a las Normas Técnicas Básicas de Higiene y Seguridad en Obras de Edificación, la cual tiene por objeto prevenir los riesgos ocupacionales y proteger la salud e integridad física y mental de los trabajadores, que laboran en obras de Construcción Civil. Así mismo en la Norma G. 050 capítulo I, la norma se aplica a todas las actividades de construcción, es decir, a todos los trabajadores de edificación, obras de uso público,

trabajos de montaje y desmontaje y cualquier proceso de operación o transporte en las obras, desde su preparación hasta la conclusión del proyecto.

Según los estos antecedentes legales y normas emitidas por el Estado Peruano todas las obras sean estas por Administración directa o indirecta, deberán contar con un plan de Seguridad y salud en el trabajo. Estos en la realidad no se vienen cumpliendo en vista que según los resultados de la investigación ningún proyecto contó con un plan de seguridad y salud en el trabajo, convirtiéndose estos en una bomba de tiempo en vista que ponen en riesgo no solo a quienes laboran en el proyecto sino que también a la población en general.

**GRÁFICO N° 11**

**¿El proyecto que su Comité dirigió contó con un Plan de seguridad y salud en el trabajo?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 11  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### 5.1.2.3. Recursos financieros

Para el análisis de los recursos financieros se tomó como puntos referente: la disponibilidad de fondos y la forma de pago a proveedores, los cuales se analizaran por separado.

- Disponibilidad de Fondos

TABLA N° 12

### Inconvenientes con la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto

ALTERNATIVA	Fi	%	Acumulado
Siempre	4	23%	23%
Con frecuencia	7	41%	64%
Algunas veces	3	18%	82%
Rara vez	2	12%	94%
Nunca	1	6%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### ANÁLISIS

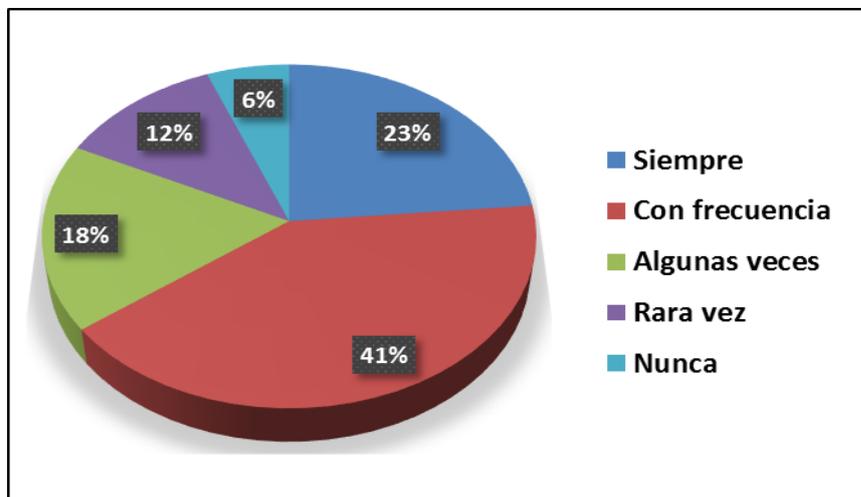
En la tabla N° 12 observamos que el 41% de encuestados considera que con frecuencia tuvieron inconvenientes con la disponibilidad de fondos, el 23% siempre, el 18% algunas veces, el 12% rara vez y solo el 6% nunca.

Según la Directiva N° 001-2012-MPP/GM el comité de gestión es el responsable de administrar correctamente los recursos financieros desembolsados para la ejecución del PIP u Obra y la ejecución financiera será acorde con el Analítico del PIP u Obra y con lo establecido en el convenio, las modificaciones en el Analítico serán dadas a conocer al comité y a la Municipalidad.

Según se muestra en la directiva el responsable de la administración de los fondos debería ser el Comités pero en la práctica estos tenían restricciones para la disponibilidad de los fondos tal como se ve en la tabla N° 12 y gráfico N° 12, en vista que en varias ocasiones las cuentas que manejaban fueron paralizadas por la Municipalidad de Puno por falta de los informes que debieron emitir el Residente de Obra y Asistente Administrativo que el mismo Municipio designo.

GRÁFICO N° 12

¿Tuvieron inconvenientes con la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto?



FUENTE: En base a la Tabla N° 12  
 ELABORACIÓN: Propia del Investigador

- **Uso de medios de pago**

TABLA N° 13

Medio de pago de mayor uso para el pago de obligaciones

ALTERNATIVA	Fi	%	Acumulado
Pago con cheques	9	53%	53%
Pago en efectivo	6	35%	88%
Depósitos interbancarios	2	12%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
 ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**ANÁLISIS**

Según podemos apreciar en la tabla N° 13 el 53% de manifestó que el medio de pago que generalmente usaron fue el pago con cheques, el 35% pagaron en efectivo y el 12% realizaron depósitos interbancarios.

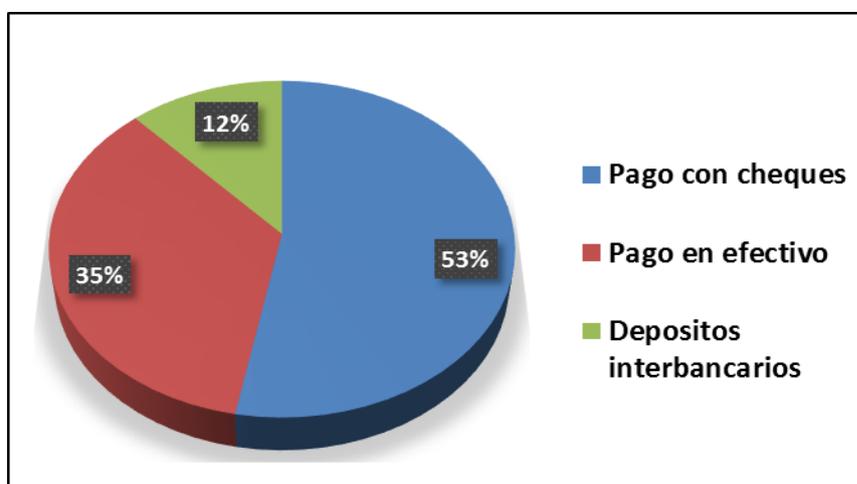
Según cartilla informativa de la (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011) es función del Tesorero solicitar el visto bueno al veedor de la Municipalidad respecto a los cheques girados para la compra de materiales y otros y no podrá tener en su poder el dinero del Comité de

Gestión, ni realizar retiros del Banco sin autorización del supervisor de obra y del veedor de la Municipalidad.

Según estos resultados y verificando lo normado y designado podemos apreciar que el 47% de los encuestados manifiesta que los pagos se realizaron de forma equivocada en vista de que todos los pagos se debieron realizar con cheque no negociable y previa verificación de Supervisión y veedor de la Municipalidad, se ve una clara diferencia entre lo designado y lo practicado, esto tal vez a causa de la poca capacitación recibida y el mal asesoramiento y soporte de la asistencia Administrativa, además debemos mencionar que la SUNAT obliga a que los pagos mayores a 3,500.00 Soles se realicen con un medio de pago autorizado.

### GRÁFICO N° 13

¿Cuál era el medio de pago que generalmente usaron para el pago de obligaciones?



FUENTE: En base a la Tabla N° 13  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

#### 5.1.2.4. Recursos no financieros

Para entender y realizar un análisis sobre los recursos no financieros se tomó como puntos referentes: causas que generaron inconvenientes en el proceso de adquisiciones y la contratación de personal.

- **Adquisición y contratación de bienes y servicios**

TABLA N° 14

**Causas que generaron inconvenientes en el proceso de adquisiciones**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado</b>
La disponibilidad de fondos	6	35%	35%
Requerimientos deficientes	3	18%	53%
Cotizaciones deficientes	6	35%	88%
Falta de informes de conformidad	2	12%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### ANÁLISIS

En la tabla N° 14 observamos que para el 35% de encuestados la disponibilidad de fondos fue uno de los mayores inconvenientes en el proceso de adquisición, para el 35% las cotizaciones deficientes, para el 18% los requerimientos deficientes y para el 12% la falta de informes de conformidad.

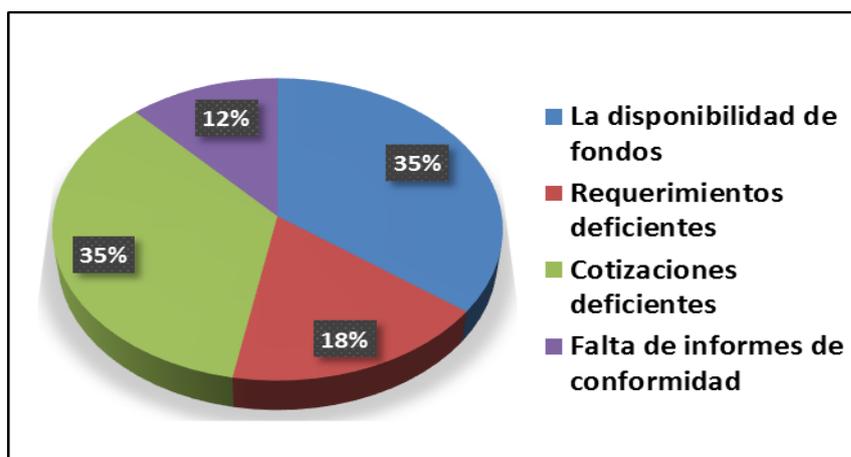
Dentro de la Directiva N° 001-2012-MPP/GM y en la cartilla informativa (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011) se menciona que es responsabilidad del Tesorero del Comité de Gestión realizar como mínimo tres cotizaciones para la adquisiciones de bienes e insumos para la obra en coordinación con el asistente administrativo y es responsabilidad del Residente de Obra elaborar el Desagregado del Analítico de Obra y el Calendario de Requerimiento de adquisiciones de Insumos de acuerdo al Cronograma de Ejecución del PIP u Obra, que debe ser aprobado por el Supervisor y alcanzado al Comité de Gestión para su compra.

Según las funciones designadas en la tabla N° 14 y gráfico N° 14 podemos advertir que tanto como Residente de Obra como Asistente Administrativo no prestaron una adecuada asistencia al Tesorero para

que pueda realizar las adquisiciones de los bienes, convirtiéndose en parte de los inconvenientes en el proceso de adquisiciones, con respecto al pago de obligaciones tuvieron dificultades por la paralización de las cuentas y las demoras que estas consecuentemente traían.

**GRÁFICO N° 14**

**¿Cuál de las siguientes causas considera usted que generaron mayores inconvenientes en el proceso de adquisiciones?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 14  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

- **Realización de contratos de personal**

**TABLA N° 15**

**Organización que generalmente realizaba los contratos de personal**

ALTERNATIVA	Fi	%	Acumulado
La Municipalidad de Puno	10	59%	59%
El Comité de Gestión	3	18%	77%
El equipo Técnico Administrativo	4	23%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### ANÁLISIS

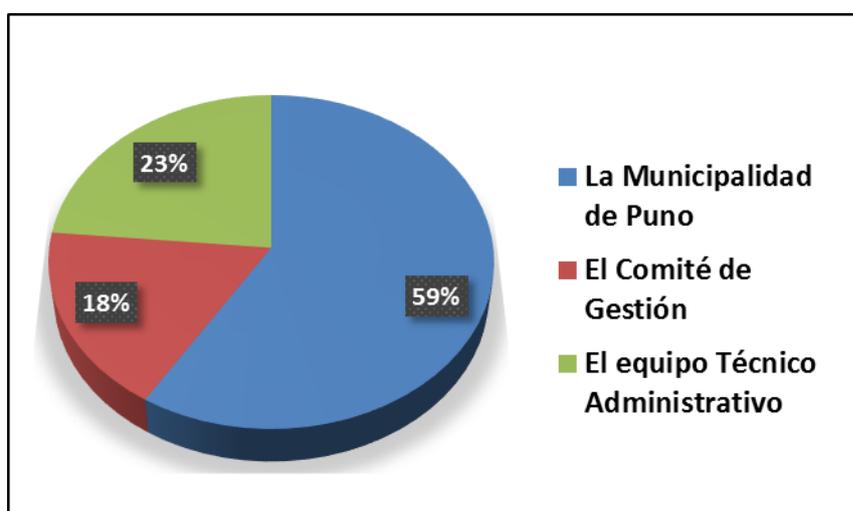
En la tabla N° 15 podemos observar quien generalmente realizaba los contratos de personal de obra era la municipalidad de Puno con un 59%, el equipo técnico administrativo el 23% y el 18% el Comité de Gestión.

Según lo descrito en la cartilla informativa de la (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011) utilizada en la capacitación dice que es responsabilidad del Comité de Gestión el convocar y contratar mediante concurso público al personal más calificado para la obra (residente de obra, asistente administrativo, almacenero, guardián, maestro de obra y personal obrero) el cual deberá ser informado a la Municipalidad, y en clara contradicción con la Directiva N° 001-2012-MPP/GM donde dice que: el Residente, Supervisor, Asistente Técnico, Asistente Administrativo y Almacenero son designados por la Municipalidad Provincial de Puno.

Según la normativa y antecedentes contradictorios podemos analizar En la tabla N° 15 y gráfico N° 15 en donde claramente se observa que no se encuentra definido quien es el responsable de realizar los contratos de personal. Al no contar con una normativa uniforme se generaron conflictos que dificultaron el proceso de ejecución de las obras esto debido a la duplicidad de contratos, pugnas por puestos de trabajo entre personal contratado por el Comité de Gestión y por la Municipalidad.

### GRÁFICO N° 15

**¿Cuál de las siguientes organizaciones era la que generalmente realizaba los contratos de personal de obra?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 15  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### 5.1.2.5. Rendición de cuentas

Para el análisis de la rendición de cuentas se tomó como puntos referentes a: La frecuencia en el cual se convoca a reuniones para la rendición de cuentas y la relación entre el Comité de Gestión y los beneficiarios, los cuales se analizaran por separado.

**TABLA N° 16**

**Frecuencia de reuniones para rendición de cuentas**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado</b>
1 vez a la semana	0	0%	0%
1 vez cada quince días	4	23%	23%
1 vez al mes	8	47%	70%
Cuando fuese necesario	2	12%	82%
No convocaron	3	18%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los Directivos de los Comités de Gestión – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

### ANÁLISIS

En la tabla N° 16 el 47% de encuestados manifestó que realizaron reuniones de rendición de cuentas a la ciudadanía una vez al mes, el 23% lo realizó una vez cada quince días, el 18% no realizó la convocatoria y el 12% lo realizó solo cuando fue necesario.

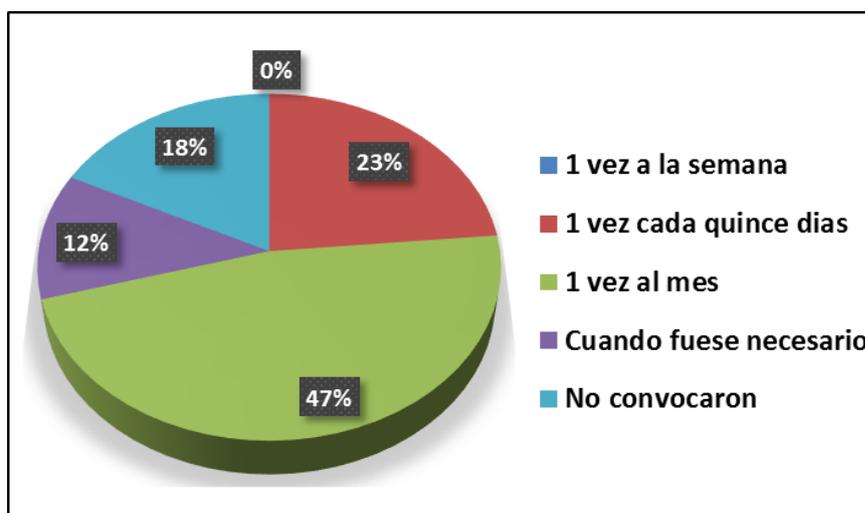
En la Directiva N° 001-2012-MPP/GM se menciona que los Comités de Gestión están obligados a rendir cuentas documentadamente de los gastos realizados relacionados con la Obra una vez por mes a los vecinos donde se ejecuta el PIP, así mismo debe remitir y con apoyo del Asistente Administrativo a la Gerencia de Planificación y Presupuesto en digital y por escrito una vez por semana la información de los gastos realizados en la obra para su publicación en el portal de la Municipalidad; y en la cartilla (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011) menciona que es función de los Comités de Gestión informar periódicamente a su organización y a la Municipalidad cuando sea

necesario sobre el avance de la obra, gastos y resultados, también que deben rendir cuentas sobre su gestión a la sociedad civil y Municipalidad de manera documentada.

Realizando una comparación entre lo documentado en la Directiva, cartilla informativa y la tabla N° 16 y gráfico N° 16 podemos deducir que el 70% manifestó que su directiva cumplió con el proceso de rendición de cuentas de acuerdo a lo establecido y el 30% no cumplió con esa responsabilidad lo que demuestra que en algunas obras no se cumplieron con todas las expectativas y la función de rendición de cuentas que fue asignada.

### GRÁFICO N° 16

**¿Cada cuánto tiempo el Comité de Gestión convocaba a reuniones de rendición de cuentas?**



FUENTE: En base a la Tabla N° 16

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

TABLA N° 17

**Relación entre el Comité de Gestión y beneficiarios del proyecto**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado</b>
Muy buenas	0	0%	0%
Buenas	3	18%	18%
Regulares	3	18%	36%
Malas	6	35%	71%
Pésimas	5	29%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los directivos de los Comités de Gestión, 2012

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**ANÁLISIS**

En la tabla N° 17 podemos observar que para el 35% de encuestados las relaciones con la población beneficiaria fueron malas, para el 29% fueron pésimas, para el 18% fueron buenas y otro 18% fueron regulares.

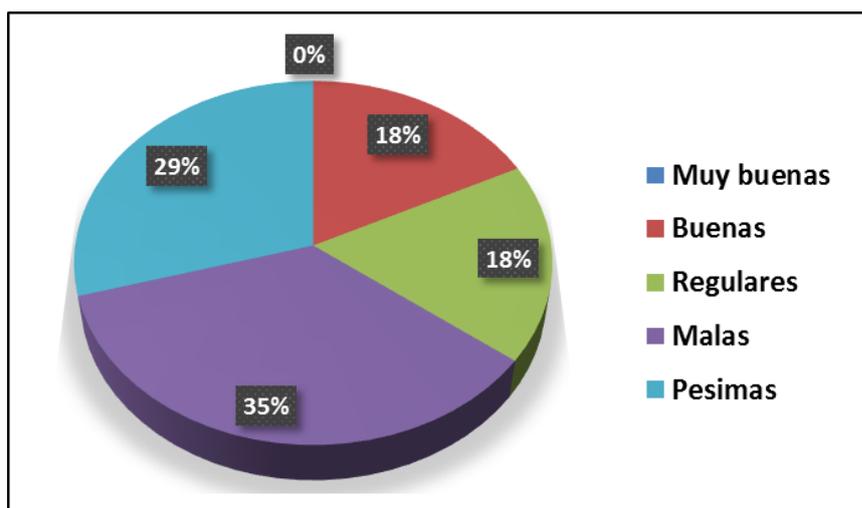
Para Proyecta Corporation S. A. C. (2009) La presión de la comunidad obliga a las autoridades a modificar las obras planificadas mediante el presupuesto participativo, así como a colocar obras que no se podrán cumplir por falta de presupuesto, para Barrios, H. y Horna, A (2015) La incorporación de los Dispute Boards en la Ley de Contrataciones de Estado contribuye favorablemente a la solución de controversias surgidas en la ejecución de obras públicas, perfeccionando la aplicación del principio de eficiencia, al optimizar los indicadores de Costo, Tiempo y Calidad y según (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011) se tiene como objetivo fortalecer la gestión de las Organizaciones y por tanto del capital social.

Vemos en la tabla N° 17 y gráfico N° 17 que para la mayoría de encuestados las relaciones con los beneficiarios no fueron buenas, si partimos de la concepción de que los Comités están creados para involucrar y dinamizar la participación de la sociedad civil, creando mejores puentes de comunicación y relación entre ciudadanía y

autoridades vemos que en la práctica estos objetivos no se están logrando y solo se está generando mayor desconfianza en la población.

### GRÁFICO N° 17

¿Las relaciones entre el Comité de Gestión y la población beneficiaria fueron?



FUENTE: En base a la Tabla N° 17

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

TABLA N° 18

## Resumen de funciones en la Ejecución de Obras

INDICADOR	SUB INDICADOR	NIVEL	%
<b>Recursos Financieros</b>	Disponibilidad de fondos	ADECUADO	36%
		INADECUADO	64%
	uso de medio de pago	ADECUADO	53%
		INADECUADO	47%
<b>Rendición de Cuentas</b>	Adquisición de bienes y servicios	ADECUADO	12%
		INADECUADO	88%
	Realización de contratos de personal	ADECUADO	18%
		INADECUADO	82%
<b>Rendición de Cuentas</b>	Frecuencia de reuniones para rendición de cuentas	ADECUADO	70%
		INADECUADO	30%
	Relación entre el Comité de Gestión y beneficiarios	ADECUADO	36%
		INADECUADO	64%

FUENTE: En base a las Tablas N° 12, 13, 14, 15, 16 y 17

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**ANÁLISIS**

Según la tabla N°18 podemos observar que existió una disponibilidad de fondos inadecuada de un 64%; los medios de pago utilizados fue inadecuados en un 47%; el proceso de adquisición de bienes y servicios se dificultó en un 88% a causa de disponibilidad de dinero, malos informes de requerimiento y cotizaciones; los contratos de personal tuvieron conflictos al no identificarse claramente al responsable directo de realizarlos y se realizaron fuera de lo establecido en un 82%; la función de convocar a rendición de cuentas tuvo una frecuencia inadecuada de un 30%; y la relación que existió entre el Comité de Gestión y los beneficiarios fueron inadecuadas en un 64%.

Con estos resultados podemos confirmar que existe una inadecuada forma de realizar funciones específicas como Administración de Recursos tanto financieros como no financieros, y una inadecuada forma de entablar buenas relaciones y llegar a los beneficiarios en la función de rendición de cuentas en un 64%.

### 5.1.3. OBJETIVO GENERAL

**Describir la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012.**

Según los autores y antecedentes que se tomaron como base para el estudio, se define que la modalidad de ejecución por Comités de Gestión de la Municipalidad Provincial de Puno participa y actúa sin una preparación previa debido a que 88% no contaba con un plan de gestión y 100% no tenía un plan de seguridad y salud en el trabajo ver tablas N° 10 y 11 y gráficos N° 10 y 11; los Comités actúan sin un marco normativo que defina claramente cuáles son sus derechos, responsabilidades, funciones y no se especifican las penalidades o sanciones a los cuales están inmersos por el no cumplimiento de la función a la cual fueron elegidos ver anexo N° 04; existieron diferencias entre las responsabilidades del Municipio y las del Comité con respecto a la contratación de personal lo que ocasiono conflictos de intereses ver tablas N° 15 y 18 y gráfico 15; también se pudo apreciar que los Comités de Gestión no tuvieron una Capacitación adecuada ni una asistencia eficiente para que estos puedan desarrollar una gestión optima ver tablas N° 07, 08, 09, 13 y 14; los Directivos de los Comités tuvieron un desempeño deficiente el cual fue ocasionado por falta de disponibilidad de tiempo para realizar la función y por la poca Capacitación y planificación previa que recibieron ver tablas N° 03, 07 y 08.

Por tanto podemos decir que la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras se realiza de manera improvisada sin una planificación que pueda minimizar los problemas, inconvenientes y conflictos antes, durante y después a la ejecución del proyecto.

## 5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Los resultados nos permiten confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación que se obtuvieron a través del desarrollo de las variables en estudio. En primera instancia se realizará la contrastación de las hipótesis específicas y como consecuencia de ello, se contrastará la hipótesis general.

### 5.2.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

*“La disponibilidad de tiempo, la falta de capacitación, la falta de autonomía en adquisiciones y contrataciones, la falta de recursos operativos y una mala comunicación con el equipo técnico dificultan el desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión”.*

Según los resultados obtenidos en las tablas N° 03, 04, 05, 06, 07, 08, y 09 se muestran que si existieron aspectos que dificultaron el desempeño de funciones y se lograron identificar a los principales como a la disponibilidad de tiempo (70%), la poca autonomía para la toma de decisiones (64%), la falta de capacitación (64%), la comunicación interpersonal (53%) y las relaciones interpersonales (47%) por tanto; estos resultados nos permiten CONFIRMAR Y VALIDAR nuestra hipótesis específica N° 01

### 5.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02

*“La falta de planeación de los Comités de Gestión entorpecen el cumplimiento de funciones en la Ejecución de Obras”.*

Según los resultados obtenidos en las tablas N° 10, 11 y 18 nos muestran que los Comités de Gestión no cuentan con planes de Gestión (88%), y de seguridad y salud en el trabajo en el (100%), así como una normativa que permita delimitar funciones y responsabilidades en el control y manejo de los recursos asignados al proyecto y en la rendición de cuentas de la Directiva, dificultando así el cumplimiento de sus funciones administrativas antes, durante y después de la Ejecución de Obra. En la investigación se pudo observar que no se cumplen con la totalidad de las funciones, existe contradicción entre la cartilla informativa y directiva 001-2012-MPP/GM en las funciones de contratación del personal, el proceso de pago no lo realizaban de acuerdo al procedimiento establecido en la Cartilla Informativa y por ende el cumplimiento de funciones es inadecuada véase tabla N° 18. Por tanto; decimos que la falta de una planeación entorpece el cumplimiento de funciones en la ejecución de obras por lo que estos resultados nos permite CONFIRMAR Y VALIDAR nuestra hipótesis específica N° 02.

### 5.2.3. HIPÓTESIS GENERAL

*“La participación de los Comités de Gestión es improvisada por que estos no cuentan con planes y no cumplen con toda la normativa legal y administrativa en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012”.*

Según los resultados en las tablas N° 08 y 09 se identifican los aspectos que más dificultan el desempeño son la disponibilidad de tiempo, la poca autonomía para la toma de decisiones y la capacitación, sin dejar de lado la comunicación y relaciones interpersonales. Con las tablas N° 10, 11 y 18 se determina que no existen planes de gestión y de seguridad y salud en el trabajo que permitan el control de recursos, rendición de cuentas y cursos de acción para evitar los imprevistos que puedan presentarse en la Ejecución de Obra. Por lo tanto se puede decir que los Comités de Gestión participan en la ejecución de obras sin una preparación previa. Por las evidencias mostradas en la investigación y por la contrastación de las hipótesis específicas señaladas anteriormente nos permiten CONFIRMAR nuestra hipótesis general; es decir la participación de los Comités de Gestión es improvisada por que estos no cuentan con planes y no cumplen con toda la normativa legal y administrativa en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno.

## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

**PRIMERO:** Los Comités de Gestión participan de forma improvisada en el desarrollo de sus funciones y en la ejecución del proyecto al no contar con una preparación previa y con los instrumentos necesarios para poder controlar los diversos eventos que puedan suscitarse antes, durante y después de la Ejecución de la Obra; así tenemos que el 88% no planifico sus actividades al no contar con un plan de gestión y el 100% de los Comités de Gestión dijo no haber contado con un plan de seguridad y salud en el trabajo; esto trajo consigo que existieran aspectos que no pudieron ser controlados como la disponibilidad de tiempo, la poca autonomía para la toma de decisiones, la capacitación, la comunicación y relaciones interpersonales.

**SEGUNDO:** Las principales causas que dificultan el desempeño de funciones de los Comités de Gestión fueron: la disponibilidad de tiempo con un 70%, La autonomía para la toma de decisiones con un 64%, la mala o poca capacitación sobre dirección y gestión de obras en un 64%, la mala comunicación interpersonal que mantenían en un 53% y la mala relación interpersonal con un 47%. Obteniendo así una evaluación de desempeño deficiente del 40% e insuficiente del 30%.

**TERCERO:** la falta de una planeación previa entorpece el cumplimiento de ciertas funciones en la ejecución de obras que pudieron ser identificadas de los Comités de Gestión. así se pudo determinar que varias de las funciones se cumplieron de manera inadecuada esto debido a la falta de normativa clara que delimite las responsabilidades de cada involucrado, falta de planeamiento previo por parte de los Comités de Gestión, y una aparente deficiencia en las capacitaciones y soporte Técnico – Administrativo que se brindaron a los Directivos.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERO:** Con el fin de que los comités participen de forma planificada se deben diseñar instrumentos de gestión que ayuden a un mejor desenvolvimiento de los directivos; primero se deben elaborar planes de Capacitación adecuados y de fácil entendimiento tomando en cuenta a todos los involucrados, estos planes deben contener temáticas sobre gestión administrativa, liderazgo, rendición de cuentas y otros aspectos específicos a la ejecución de obras; también se sugiere que la Municipalidad siendo la responsable de establecer normativas, delegar funciones y financiamiento para el proyecto pueda brindar el apoyo logístico en la elaboración conjunta de las Directivas, Normas, planes de Gestión y planes de seguridad necesarios para que la participación de los Comités de Gestión tengan un sustento y así poder prevenir conflictos, insatisfacciones, riesgos, accidentes laborales y otros que puedan suscitarse.

**SEGUNDO:** Con el propósito de reducir las principales causas que dificultan el desempeño de funciones de los Comités de Gestión se debe identificar y delimitar cuales son las responsabilidades de cada integrante del Comité en una normativa única y de carácter general, así se podrán evitar confusiones y conflictos; también se deben realizar cronogramas de actividades para una atención permanente, se pueden utilizar las mesas de concertación para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos deseados, estas pueden realizarse una a dos veces por semana o conjuntamente con los informes de rendición de cuenta.

**TERCERO:** con el propósito de que los comités de gestión puedan desarrollar sus funciones en forma adecuada se deben realizar capacitaciones prácticas de cómo administrar correctamente los recursos designados y como realizar una correcta rendición de cuentas tanto al Municipio como a la población beneficiaria; también se debe poner en concurso público la contratación de los puestos Técnico –Administrativos que conducirán el proyecto, con evaluación conjunta entre Comité y Municipalidad.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar, A. (2008). *Capacitación y desarrollo del Personal* (4 ed.). México: Limusa.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). México: Thomson.
- Cáceda, F., & Perez, S. (2001). *Procedimientos metodológicos y analíticos para desarrollar investigación científica*. Puno: Editorial Universitaria - Ciudad Universitaria.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Mc Graw Hill.
- Cruz, A. (2003). *La Comunicación y las Relaciones Interpersonales*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Decreto de Urgencia N° 085-2009. (2009). Peru.
- Decreto Supremo N° 184-2008-EF. (s.f.). *Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado*. Perú.
- Definicion.de*. (2013). Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://definicion.de/gestion/#ixzz2d5NmSu8f>
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernandez, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mc Graw Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. (S. L. (SLC), Ed.)
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. y. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. España: McGRAW - HILL.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *Gestión de Calidad y Competitividad* (1 ed.). España: Mc Graw Hill.
- Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;. (Marzo de 2011). Puno: Editorial Altiplano E.I.R.L.
- Municipio al día*. (2013). Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://www.municipioaldia.com/obras.html#.UhgxdtKwy8o>

- O'Sullivan, T. (1997). *Conceptos claves en Comunicación y Estudios Culturales*. Buenos Aires, Argentina.
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales* (1 ed.).
- Perez Rosales, M. (2003). *Diccionario de Administración* (5 ed.). Lima, Peru: San Marcos.
- Porras, J. (2013). *Residente de Obras Públicas*. (2a. ed. ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial ICG.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional* (8 ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Salinas, M., Alvarez, J., & Vera, M. (2010). *Liquidación Técnico Financiera de Obras Públicas*. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- Stoner, J. (2003). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración* (6ª ed. ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- Vara Horna, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: siete pasos para una tesis exitosa. un metodo efectivo para las ciencias empresariales* (Tercera edicion ed.). Lima, Peru: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

## TESIS

- Barrios Cardenas, H., & Horna Marquina, A. (2015). *Incorporación de los dispute boards en la solución de controversias durante la Ejecución de Obras Públicas en el marco de la Ley de contrataciones del Estado*. Tesis, Trujillo.
- Niemeyer Grawe, J. J. (2006). *Desarrollo de la Participación Ciudadana en los procesos de control social de la gestión Municipal en el Distrito de Comas, Lima Peru*. Tesis, Universidad Católica Del Perú .
- Rivera Mendoza, S. O. (2010). *Liquidación financiera de obras públicas ejecutadas por administración directa por la municipalidad provincial de Puno 2003-2004*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano Puno.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

## CUESTIONARIO

Estimado(a) señor(a) Directivo de Comité de Gestión de Obra, el presente cuestionario está diseñado con la finalidad de realizar un estudio de investigación, Por favor responda cada pregunta con sinceridad

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Marque con una x la respuesta (alternativa) que usted crea por conveniente.

**A.- ¿Cuál es el cargo directivo que ejerció dentro del Comité de Gestión de Obra?**

- a) Presidente ( )
- b) Tesorero ( )
- c) Secretario ( )
- d) Vocal ( )

**B.- ¿Cuál es el interés que lo motivo el aceptar ser parte de la Directiva de Comité de Gestión?**

- a) Económico ( )
- b) Político ( )
- c) Ganar experiencia ( )
- d) Mejorar la calidad de vida ( )
- e) Solo porque fue elegido ( )

**Causas que dificultan el cumplimiento de funciones de los Directivos del Comité de Gestión.**

**La Escala de medición es como sigue: donde**

- Bastante = (es de 16 a 20)
- Mucho = (es de 11 a 15)
- Regular = (es de 6 a 10)
- Poco = (es de 1 a 5)
- Nada = (es de 0)

**5.1.3.1. Disponibilidad de tiempo**

- ¿En qué medida considera usted que la disponibilidad de tiempo afecto el desempeño de sus funciones?
  - a) Bastante ( )
  - b) Mucho ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Poco ( )
  - e) Nada ( )

**5.1.3.2. Comunicación interpersonal**

- ¿En qué medida considera usted que la comunicación que mantenía con el equipo Técnico y Administrativo afecto el desempeño de sus funciones?
  - a) Bastante ( )
  - b) Mucho ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Poco ( )
  - e) Nada ( )

**5.1.3.3. Relaciones interpersonales**

- ¿En qué medida considera usted que las relaciones interpersonales que mantenía con el equipo Técnico y Administrativo afecto el desempeño de sus funciones?
  - a) Bastante ( )
  - b) Mucho ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Poco ( )
  - e) Nada ( )

**5.1.3.4. Autonomía en la toma de decisiones**

- ¿En qué medida considera usted que la Autonomía para la toma de decisiones afecto el desempeño de sus funciones?
  - a) Bastante ( )
  - b) Mucho ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Poco ( )
  - e) Nada ( )

**5.1.3.5. Capacitación**

- ¿En qué medida considera usted que la capacitación recibida afecto el desempeño de sus funciones?
  - a) Bastante ( )
  - b) Mucho ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Poco ( )
  - e) Nada ( )

**Planeación****5.1.2.1. Plan de trabajo**

- ¿La junta del Comité de Gestión contó con un plan de trabajo para el desarrollo de sus funciones?
  - a) Si ( )
  - b) No ( )

**5.1.2.2. Plan de seguridad y salud**

- ¿El proyecto que usted dirigió contó con un Plan de seguridad y salud en el trabajo?
  - a) Si ( )
  - b) No ( )

**Funciones en la Ejecucion de Obra****5.1.2.3. Recursos Financieros**

- ¿Tuvieron inconvenientes con la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto?
  - a) Siempre ( )
  - b) Con frecuencia ( )
  - c) Algunas veces ( )
  - d) Rara vez ( )
  - e) Nunca ( )
  
- ¿Cuál era el medio de pago que generalmente usaron para el pago de obligaciones?
  - a) Pago con cheques ( )
  - b) Pago en efectivo ( )
  - c) Depósitos interbancarios ( )
  - d) todas las anteriores ( )

**5.1.2.4. Recursos no Financieros**

- ¿Cuál de las siguientes causas considera usted que generaron mayores inconvenientes en el proceso de adquisiciones?
  - a) La disponibilidad de fondos ( )
  - b) Requerimientos deficientes ( )
  - c) Cotizaciones deficientes ( )
  - d) Falta de informes de conformidad ( )
  
- ¿Cuál de las organizaciones era la que generalmente realizaba los contratos de personal de obra?
  - a) La Municipalidad de Puno ( )
  - b) El Comité de Gestión ( )
  - c) El equipo Técnico Administrativo ( )

**5.1.2.5. Rendición de cuentas**

- ¿Cada cuánto tiempo el Comité de Gestión convocaba a reuniones de rendición de cuentas?
  - a) 1 vez a la semana ( )
  - b) 1 vez cada quince días ( )
  - c) 1 vez al mes ( )
  - d) Cuando fuese necesario ( )
  - e) No convocaron ( )
  
- ¿Las relaciones entre el Comité de Gestión y la población beneficiaria fueron?
  - a) Muy buenas ( )
  - b) Buenas ( )
  - c) Regulares ( )
  - d) Malas ( )
  - e) Pésimas ( )

## ANEXO N° 02

### NIVEL DE DESEMPEÑO EN LAS FUNCIONES DIRECTIVAS DE LOS COMITÉS DE GESTIÓN

Para analizar el desempeño de los directivos de Comité de Gestión, se hizo necesario medir el desempeño por cada directivo en función a la evaluación. Para el análisis de desempeño se utilizó como referencia el método de escala gráfica, las evaluaciones fueron realizadas por la presidencia quien evaluara a la directiva y tesorería quien evaluara el ejercicio del presidente.

#### HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

##### 1. Datos generales

- 1.1. Nombre del evaluado.....
- 1.2. Cargo del evaluado.....

##### 2. Factores de valoración y grados de calificación

- 2.1. La escala de valoración sirve para calificar en forma objetiva aquellos factores que son determinantes en el aspecto de desempeño de funciones de los directivos de los Comités de Gestión.
- 2.2. Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados.
- 2.3. El modo de evaluación es de marcar con un círculo alrededor del número que figura en el grado que mejor describe su aparición de cada factor.

**TABLA N° 01:**  
**Calificación del desempeño - Método de escala gráfica**

FACTORES DE VALORACION	GRADOS				
	E	D	C	B	A
<b>CONOCIMIENTO DEL CARGO</b> Considera dominio y familiarización de cargo directivo que desempeña	0-4 No posee conocimientos ni habilidades directivas del cargo	4-8 Conoce sus obligaciones y responsabilidades muestra deseo por aprender	8-12 Conoce sus obligaciones y responsabilidades, las asume de forma planificada	12-16 Conoce bien sus obligaciones y asume su cargo directivo más que satisfactoria	16-20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el ejercicio de su función
<b>LA INICIATIVA</b> Considera la iniciativa en la solución de conflictos	0-4 Se muestra indiferente frente a su entorno	4-8 No toma decisiones participa de reuniones esporádicamente	8-12 Se muestra con interés participar en la organización pero sin tomar iniciativa de decisión	12-16 Se muestra con interés en la solución de conflictos y del logro de objetivos	16-20 Contribuye con soluciones acertadas, capaz de resolver problemas por iniciativa propia
<b>ACTITUD</b> Considera la actitud del directivo frente a sus funciones	0-4 Descontento con su cargo: crítica es disociador y conflictivo	4-8 Apático en la resolución de sus funciones con frecuencia rehúye a sus funciones	8-12 Aceptación claramente acepta las responsabilidades de su cargo y cumple con ellas	12-14 Demuestra entusiasmo se preocupa por el ejercicio de su cargo	14-16 Identificación: se esmera por el reconocimiento de su cargo y la conclusión del proyecto y la de nuevos proyectos
<b>RESPONSABILIDAD</b> Considera aspectos de cumplimiento de funciones	0-4 No cumple con sus funciones y se escusa el no haberlas cumplido con circunstancias externas	4-6 Cumple sus funciones a medias con frecuencia necesita de apoyo para realizarlas	6-10 Es responsable con sus funciones las cumple solo hasta sus competencias	10-14 Es responsable y proactivo con sus funciones las logra sin mediar ayuda de por medio	14-16 Es proactivo logra sus responsabilidades y apoya al resto a cumplir con las suyas.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Considera la habilidad de integración y colaboración en el logro de objetivos	0-2 No es capaz de trabajar en equipo nula integración y colaboración.	2-4 Le es difícil el trabajo con los demás directivos su colaboración es reducida	4-8 Trabaja en forma coordinada y su colaboración es apreciable	8-12 Se integra plenamente con los demás integrantes colabora activamente en el logro de objetivos	12-14 Forma equipos de trabajo los dirige y colabora eficazmente en la consecución de objetivos
<b>LIDERAZGO</b> Considera habilidades directivas grupales	0-2 No tiene liderazgo carece de actitudes y personalidad de líder	2-4 No toma iniciativa, es estático y se deja llevar por los demás	4-8 prevalece su liderazgo formal tiene carácter pero no aplica la empatía	8-12 Es carismático promueve el trabajo en equipo	12-14 Es emprendedor gestiona grupos de trabajo los dirige y logra sus metas grupales

FUENTE: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato  
ELABORACIÓN: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

Para identificar el nivel de desempeño del cargo directivo se utilizó la escala que se muestra en el cuadro N° 01.

**CUADRO N° 01:**  
**Escala para análisis e interpretación de desempeño**

VALORES CUANTITATIVOS								VALORES CUALITATIVOS (GRADOS)		
		90	92	94	96	98	100	A=	Optimo	
		76	78	80	82	84	86	88	B=	Bueno
	60	62	64	66	68	70	72	74	C=	Regular
42	44	46	48	50	52	54	56	58	D=	Deficiente
24	26	28	30	32	34	36	38	40	E=	Insuficiente

FUENTE: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato  
ELABORACIÓN: Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato

**Evaluación del desempeño de los Comités de Gestión según la muestra**

Con el cuadro N° 01 se pueden apreciar los puntajes obtenidos por cada Comité de Gestión y son como siguen:

**CUADRO N°02:**

**Puntaje y criterio de valoración del comité N° 01**

N°	CARGO DIRECTIVO	PUNTAJE	VALORACIÓN
1	Presidente	72	REGULAR
1	Tesorero	58	DEFICIENTE
1	Secretario	56	DEFICIENTE
1	Vocal	38	INSUFICIENTE

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N° 03:**

**Puntaje y criterio de valoración del comité N° 02**

N°	CARGO DIRECTIVO	PUNTAJE	VALORACIÓN
1	Presidente	78	BUENO
1	Tesorero	52	DEFICIENTE
1	Secretario	56	DEFICIENTE
1	Vocal	20	INSUFICIENTE

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N°04:**

**Puntaje y criterio de valoración del comité N° 03**

N°	CARGO DIRECTIVO	PUNTAJE	VALORACIÓN
1	Presidente	60	REGULAR
1	Tesorero	56	DEFICIENTE
1	Secretario	54	DEFICIENTE
1	Vocal	24	INSUFICIENTE

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N°05:**

**Puntaje y criterio de valoración del comité N° 04**

N°	CARGO DIRECTIVO	PUNTAJE	VALORACIÓN
1	Presidente	72	REGULAR
1	Tesorero	55	DEFICIENTE
1	Secretario	56	DEFICIENTE
0	Vocal	0	INSUFICIENTE

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N°06:**

**Puntaje y criterio de valoración del comité N° 05**

N°	CARGO DIRECTIVO	PUNTAJE	VALORACIÓN
1	Presidente	76	BUENO
1	Tesorero	72	REGULAR
0	Secretario	0	INSUFICIENTE
0	Vocal	0	INSUFICIENTE

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno – 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

Con los cuadros de equivalencia se distribuyen las frecuencias como sigue:

**CUADRO N° 07:  
Nivel de desempeño para el Comité N° 01**

VALORES CUANTITATIVOS	Fi	%
Optimo	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	2	50%
Deficiente	1	25%
Insuficiente	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N°08:  
Nivel de desempeño para el Comité N° 02**

VALORES CUANTITATIVOS	Fi	%
Optimo	0	0%
Bueno	1	25%
Regular	2	50%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N°09:  
Nivel de desempeño para el Comité N° 03**

VALORES CUANTITATIVOS	Fi	%
Optimo	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	2	50%
Deficiente	1	25%
Insuficiente	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N°10:  
Nivel de desempeño para el Comité N° 04**

VALORES CUANTITATIVOS	Fi	%
Optimo	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	2	50%
Deficiente	1	25%
Insuficiente	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno 2012  
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**CUADRO N°11:  
 Nivel de desempeño para el Comité N° 05**

<b>VALORES CUANTITATIVOS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Optimo	0	0%
Bueno	1	25%
Regular	1	25%
Deficiente	0	0%
Insuficiente	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los Directivos de Comité de Gestión, Puno 2012  
 ELABORACIÓN: Propia del Investigador

## ANEXO N° 03

## RESOLUCIÓN GERENCIAL N°276-2012-MPP/GM



*Municipalidad Provincial de Puno*  
*Gerencia Municipal*

RESOLUCIÓN GERENCIAL No. 276-2012-MPP/GM

Puno, 30 MAY 2012

## VISTOS:

El Informe Nro 001-2012-MPP/GPP, Opinión Legal N° 29-2012-MPP/GAJ, Informe N° 126-2012-MPP/OSyLI, Informe N° 014-2012-MPP/GIM, Informe N° 010-2012-MPP/GDHPC, Informe N° 046-2012-MPP/GIM-SGOM/EJMC, Informe N° 037-2012/SGPSPC/MPP, y;

## CONSIDERANDO:

Que, de los actuados que se acompañan relacionados a la aprobación de la Directiva N° 001-2012-MPP/GM "Directiva sobre Ejecución de Proyectos de Inversión y Obras por Convenio con Comités de Gestión o Núcleos Ejecutores", se tiene que, el proyecto de esta Directiva propuesta mediante Informe Nro 001-2012-MPP/GPP, tiene por Objetivo: establecer los Procedimientos para la aprobación, monitoreo y seguimiento, ejecución, supervisión, control y recepción de proyectos de inversión pública (PIP) y obras que la Municipalidad Provincial de Puno ejecute por la modalidad de Administración Presupuestaria Indirecta vía Convenio a través de Comités de Gestión de Obra.

Que, la presente Directiva es de alcance y cumplimiento obligatorio para las Unidades Ejecutoras de la Municipalidad Provincial de Puno vinculados a los procedimientos técnico-administrativos conducentes a la aprobación, seguimiento y evaluación, ejecución, supervisión y recepción de los PIP u obra que ejecuta la Municipalidad por Administración Presupuestaria Indirecta mediante convenio con los Comités de Gestión de Obra.

Que, según Opinión Legal N° 29-2012-MPP/GAJ, se indica que la Directiva propuesta es saludable ya que tiene el propósito de coadyuvar a un mejor trabajo de control y ejecución, el mismo que será relevante para fomentar una mayor conciencia ciudadana y de este modo facilitar las realizaciones que la institución edil realice en las obras que administre, facilitando de esa manera la gestión de los proyectos de inversión pública, procediendo a una eficiente administración que permita mejorar la promoción de la participación ciudadana y economía local que dirige el Municipio; en consecuencia, la Gerencia de Asesoría Jurídica opina que resulta viable y apto para su aprobación y aplicación correspondiente.

Que, mediante Informe N° 126-2012-MPP/OSyLI, Informe N° 014-2012-MPP/GIM, Informe N° 010-2012-MPP/GDHPC, Informe N° 046-2012-MPP/GIM-SGOM/EJMC, Informe N° 037-2012/SGPSPC/MPP, las diferentes Unidades Orgánicas de la Municipalidad Provincial de Puno como son la Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones, Gerencia de Ingeniería Municipal, Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana, Sub Gerencia de Obras Públicas y Mantenimiento; y Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Ciudadana, respectivamente; todas vinculadas a los procedimientos técnico-administrativos de los Comités de Gestión o Núcleos Ejecutores han hecho llegar sus aportes correspondientes para consistenciar y enriquecer aun más la Directiva propuesta, otorgando todos el visto bueno a la misma.

Que, las Municipalidades son órganos de Gobierno Local, con personería jurídica de derecho público y tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, de conformidad con lo establecido en el Artículo 194° de la Constitución



Política del Perú; y, concordante con lo dispuesto en la parte pertinente de la Ley Orgánica de Municipalidades Ley No. 27972 y demás normas complementarias.

Estando a lo previsto por el Artículo 20° Inc. 20) de la Ley Orgánica de Municipalidades, con las atribuciones delegadas y conferidas mediante Resolución de Alcaldía N° 01-2011-MPP-A y Resolución de Alcaldía N° 047-2011/MPP/A;

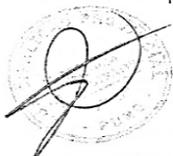
**SE RESUELVE:**

**Artículo Primero.-** Aprobar la Directiva N° 001-2012-MPP/GM "Directiva sobre Ejecución de Proyectos de Inversión y Obras por Convenio con Comités de Gestión o Núcleos Ejecutores", la misma que con sus anexos forma parte integrante de la presente Resolución.

**Artículo Segundo.-** Encargar a la Gerencias de Planificación y Presupuesto, Gerencia de Administración, Gerencia de Ingeniería Municipal y Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones, velar por el cumplimiento de la Directiva aprobada.

**Artículo Tercero.-** Los Informes que constituyen los antecedentes de la presente Resolución, son de responsabilidad del "Personal Profesional que suscriben los mismos".

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.**



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO  
 Abog. Ricardo W. Alvarez Gonzales  
 GERENTE MUNICIPAL

## ANEXO N° 04

## DIRECTIVA N° 001-2012-MPP/GM

## DIRECTIVA N° 001-2012-MPP/GM

EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y OBRAS POR  
CONVENIO CON COMITES DE GESTIÓN O NUCLEOS  
EJECUTORES

## I.- OBJETIVO

La presente Directiva tiene por objeto establecer los procedimientos para la aprobación, administración, monitoreo y seguimiento, ejecución, supervisión y recepción de proyectos de inversión pública (PIP) y obras que la Municipalidad Provincial de Puno ejecute por la modalidad de Administración Indirecta vía Convenio con Comités de Gestión de Obra.

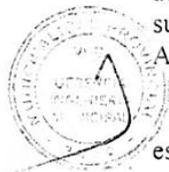
## II.- FINALIDAD

Facilitar la evaluación y control de la gestión de los proyectos de inversión pública y obras por Convenio con Comités de Gestión de Obra. Formalizar y ordenar el procedimiento técnico-administrativo adecuándolo a la normatividad vigente, que permita mejorar el control interno, propendiendo a una eficiente administración de los recursos destinados a los proyectos de inversión municipal y consecuentemente la promoción de la economía local.



## III.- ALCANCE

La presente directiva es de aplicación para todos los Órganos de la Municipalidad Provincial de Puno vinculados a los procedimientos técnico-administrativos conducentes a la aprobación, seguimiento y evaluación, ejecución, supervisión y recepción de los PIP u obra que ejecuta la Municipalidad por Administración Indirecta mediante convenio con los Comités de Gestión de Obra.



Asimismo, en lo que corresponda, a la administración de los recursos financieros es de aplicación a los Comités de Gestión de Obra.

## IV.- BASE LEGAL

- 4.1.- Constitución Política del Perú.
- 4.2.- Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972.
- 4.3.- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N° 28411.
- 4.4.- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658.
- 4.5.- Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos Ley N° 26300.
- 4.6.- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Ley 27806.
- 4.7.- Ordenanza Municipal N° 303-CMPP



**5.5.- Transferencia Financiera**

La transferencia de los recursos financieros es autorizada por Resolución Gerencial, y ejecutada por la Gerencia de Administración; previa certificación presupuestal y afectación a nivel de compromiso por la Gerencia de Planificación y Presupuesto. Los recursos son transferidos a la cuenta corriente habilitada para el Comité de Gestión en el Banco de la Nación, quién se hará responsable de su administración. Las Gerencias de Planificación y Presupuesto, Gerencia de Administración y la Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana capacitarán previamente a los miembros del Comité de Gestión para la buena administración de estos recursos.

**VI.- ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

6.1.- El Comité de Gestión de Obra es responsable de administrar correctamente los recursos financieros desembolsados para la ejecución del PIP u Obra.



6.2.- La ejecución financiera será Acorde con el Analítico del PIP u Obra y con lo establecido en el Convenio, las modificaciones en el Analítico serán dadas a conocer al Comité y a Municipalidad Provincial de Puno.

6.3.- Los pagos por remuneraciones y las adquisiciones de los bienes y servicios las realizarán teniendo presente los requerimientos que le haga llegar el Inspector Residente de Obra con la conformidad del Supervisor de Obra. Dichos requerimientos serán por escrito y concordantes con el Analítico del PIP u Obra y el Expediente Técnico.



6.4.- El Comité de Gestión está obligado a rendir cuentas documentadamente de los gastos realizados relacionados con la obra una vez por mes a los vecinos donde se ejecuta el PIP u obra, así mismo debe remitir y con apoyo del (la) Asistente (a) Administrativo (a) a la Gerencia de Planificación y Presupuesto en digital y por escrito una vez por semana la información de los gastos realizados en la obra para su publicación en el Portal de la Municipalidad "LOS COMITES DE GESTIÓN INFORMAN", copia de este informe debe ser alcanzado a la Gerencia de Ingeniería.



6.5.- El Comité de Gestión de Obra, dentro de los treinta (30) días calendario posteriores a la culminación de la obra, está obligado a presentar un Informe Final de Ejecución Financiera de los gastos realizados relacionados a la obra y realizar el Informe de Rendición de Cuentas documentado en el lugar donde se localiza la obra.



**VII.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

7.1.- El Seguimiento y Evaluación a la ejecución presupuestal, participación y control ciudadano, transparencia en la adquisición de bienes y servicios, incidencia en la promoción de la economía local, flujo de información permanente, evaluación y



estimación del Índice de Productividad, es responsabilidad de la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

7.2.- La actualización permanente de la información en el Portal de la Municipalidad “LOS COMITÉS DE GESTIÓN INFORMAN”, es responsabilidad de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, a través de un(a) Monitor(a) del PIP u Obra..

**VIII.- EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PIP u OBRA DE INFRAESTRUCTURA**

8.1.- La Gerencia de Ingeniería es la responsable de la dirección, control y ejecución técnica del PIP u Obra y la Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones tiene la responsabilidad de supervisar y fiscalizar la ejecución de la obra desde su inicio hasta su liquidación.

8.2.- Acciones previas al inicio de Obra

Las acciones previas y necesarias al inicio de obra son:

- . Designación del (la) Residente por la Gerencia de Ingeniería Municipal (GIM)
- . Designación del (la) Supervisor(a) por la Oficina de Supervisión y Liq. de Inversiones
- . Designación del (la) Asistente (a) Administrativo(a) por la GIM
- . Designación del (la) Asistente (a) Técnico (a) por la GIM
- . Designación del (la) Almacenero (a) por la GIM
- . Entrega al Comité de Gestión y Residente del Expediente Técnico aprobado, mediante Resolución de Gerencia Municipal.
- . Acreditación de la Transferencia Financiera realizada.
- . Informe de Verificación o compatibilidad.

8.3.- Acta de Entrega del Terreno

Posterior a la declaratoria de Compatibilidad del Expediente Técnico y antes del inicio de obra, se formulará el “Acta de entrega del Terreno”, con la presencia del Inspector Residente, Supervisor, Directivos del Comité de Gestión, en ella se consignarán las observaciones respecto a la disponibilidad del terreno y la no existencia de conflictos sobre su propiedad.

8.4.- Asignación de Personal

El personal designado deberá de cumplir con todas la obligaciones establecidas en la Directiva N° 002-2011-MPP/GIM que norma la ejecución de obras a ejecutarse por administración presupuestaria directa.



### . Residente de PIP u Obra

Será nominado por la Municipalidad Provincial de Puno mediante la Gerencia de Ingeniería Municipal, quien le hará entrega por escrito sus obligaciones para la ejecución de obra y al culminar ésta.

El Residente, elaborará el Desagregado del Analítico de Obra y el Calendario de Requerimiento de Adquisición de Insumos de acuerdo al Cronograma de Ejecución del PIP u Obra, que debe ser aprobado por el Supervisor y alcanzado al Comité de Gestión para su compra.

Es obligación del Residente elaborar el Informe Final o Pre liquidación de Obra, así como entregar el Proyecto u Obra conjuntamente con el Supervisor y Comité de Gestión al Comité de Recepción de Obra nominado por la Municipalidad Provincial de Puno.

Una vez entregado el Proyecto u Obra al Comité de Recepción del Proyecto u Obra de la Municipalidad y con la conformidad del Supervisor se le abonará la remuneración correspondiente.

El pago de sus honorarios será autorizado al Comité de Gestión de Obra por el Gerente de Ingeniería Municipal, quién dará la conformidad correspondiente.

### . Supervisor(a).

Será nominado por la Municipalidad Provincial de Puno a través de la Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones, quien por escrito le asignará sus responsabilidades, teniendo en cuenta que es el co-ejecutor con el Inspector Residente del PIP u Obra.

Su responsabilidad es de carácter técnico- legal y será hasta la liquidación Técnico-Financiera y entrega del Proyecto u Obra al Comité de Recepción del Proyecto u Obra de la Municipalidad Provincial de Puno.

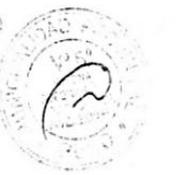
El pago de sus honorarios será autorizado al Comité de Gestión de Obra por el Director de Supervisión y Liquidación de Inversiones de la Municipalidad, quien dará la conformidad correspondiente.

### . Asistente Técnico

Será nominado por la Municipalidad Provincial de Puno a través de la Gerencia de Ingeniería Municipal, quien por escrito le asignará sus responsabilidades.

Debe de prestar el soporte técnico a la Residencia y al Comité de Gestión, referidos a la ejecución del PIP u obra.

El pago de sus honorarios será realizado por el Comité de Gestión previa conformidad del Residente y Supervisor.



**. Asistente(a) Administrativo(a)**

Será nominado por la Municipalidad Provincial de Puno mediante la Gerencia de Ingeniería Municipal, sus responsabilidades serán asignados por escrito por la Gerencia de Ingeniería Municipal.

Debe de prestar el soporte administrativo a la Residencia y al Comité de Gestión, manteniendo el archivo correspondiente de los actuados en la ejecución del PIP u Obra.

Será responsable de remitir en digital y físico la información de la ejecución presupuestal, una vez por semana a la Gerencia de Planificación y Presupuesto coordinando con el (la) Monitor(a) del PIP.

El pago de sus honorarios será realizado por el Comité de Gestión previa conformidad del Residente y Supervisor.

**. Almacenero**



Será nominado por la Municipalidad Provincial de Puno mediante la Gerencia de Ingeniería Municipal, sus responsabilidades serán asignados por escrito por la Gerencia de Ingeniería Municipal.

Debe cuidar por el buen movimiento del material que entra y sale al y del almacén del PIP u obra.

El pago de sus honorarios será realizado por el Comité de Gestión previa conformidad del Residente y Supervisor.

**. Mano de Obra Calificada y No Calificada**



El Residente de Obra, formulará el requerimiento de personal de acuerdo a lo consignado en el Expediente Técnico, el cual será presentado a la Gerencia de Ingeniería Municipal previa conformidad del Supervisor y Conocimiento del Comité de Gestión.

Los trabajos a realizar serán asignados por el Residente, quién previo al pago de remuneraciones concordante con el expediente técnico alcanzará al Comité de Gestión el informe y los Tareos correspondientes aprobados por el Supervisor.

**IX.- MOVIMIENTO DE ALMACEN DE OBRA**



El manejo de los materiales que se utilizarán en la ejecución del PIP u Obra, deberá seguir el procedimiento de controlar la “entrada” y “salida” de materiales con el propósito de vigilar su empleo en la cantidad adecuada e impedir pérdidas.

El movimiento del almacén, debe ser verificado por el Comité de Gestión en forma permanente e informado por el Residente en la rendición mensual de cuentas.



**X.- INFORME DEL AVANCE DEL PIP U OBRA**

Los informes de avances del PIP u Obra, deben ser valorizados y presentados por el Residente al Supervisor para su revisión y aprobación de acuerdo a los formatos indicados en el Anexo N° 01.

Este informe mensual una vez aprobado, debe ser entregado a la Gerencia de Ingeniería Municipal, Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones y Gerencia de Planificación y Presupuesto.

**XI.- RECEPCIÓN DE PIP u OBRA**

La Municipalidad Provincial de Puno, mediante Resolución Gerencial nombrará al Comité de Recepción del PIP u Obra, el que estará integrado por un Representante de la Entidad, necesariamente Ingeniero o Arquitecto u otro según la naturaleza del Proyecto u Obra, el Supervisor y Contador de la Municipalidad.



En un plazo no mayor de treinta (30) días de realizada su designación, el Comité de Recepción, junto con el Comité de Gestión de Obra, procederá a verificar el cumplimiento de lo establecido en el expediente técnico; planos y especificaciones técnicas, en la cual además, realizará las pruebas que sean necesarias para comprobar el funcionamiento del proyecto u obra.

Culminada la verificación, y de no existir observaciones, se procederá a la recepción de la obra, teniéndose por concluida la misma, en la fecha indicada por el Comité. El Acta de Recepción deberá ser suscrita por los miembros del Comité, Inspector/Residente, Supervisión y Comité de Gestión.



De existir observaciones, éstas se consignarán en el Acta respectiva y no se recibirá el Proyecto u Obra, disponiéndose en el acto un plazo para el levantamiento de las observaciones.

**XII.- LIQUIDACIÓN DEL CONVENIO**

La liquidación del Convenio quedará consentida, una vez firmada el Acta de Recepción del Proyecto u Obra.



**XIII.- SANEAMIENTO LEGAL y CONTABLE**

Para la incorporación de la obra, equipos y otros al patrimonio municipal, el Comité de Recepción realizará el requerimiento correspondiente a la Gerencia de Administración – Sub Gerencia de Contabilidad y esta a su vez deberá aplicar la reclasificación de la cuenta patrimonial y los extornos respectivos según la liquidación financiera y el procedimiento contable que reflejen en forma correcta los Estados Financieros de la Municipalidad, según Anexo N° 02 que se adjunta.



**ACTA DE RECEPCION DE PROYECTO U OBRA PÚBLICA**

**MODALIDAD:**

La presente acta se formula para recibir total o parcialmente los trabajos del proyecto de inversión pública u obra pública ejecutado por el Comité de Gestión en los Términos de las Cláusulas señaladas en el Convenio Para le Ejecución de Proyecto de Inversión Pública entre la Municipalidad Provincial de Puno y el Comité de Gestión de Obra.

La recepción del proyecto de inversión pública u obra se hace dentro de los treinta días naturales siguiente a la fecha de su conclusión.

**PROYECTO DE INVERSION PÚBLICA:**

. PIP :

. Componente :

. SNIP :



**COMITÉ DE GESTIÓN:**

. Comité :

. Presidente(a) :

. Secretario(a) :

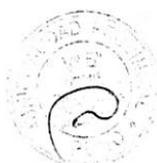
. Tesorero(a) :



**TRANSFERENCIA FINANCIERA SEGÚN CONVENIO:**

. Convenio N°

. Monto Transferido :



**METAS DEL PROYECTO**

. Según Expediente Técnico:

. Ejecutado :



**CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

. Tiempo de Ejecución :

. Fecha de Inicio :

. Fecha de Culminación :



ACTA DE RECEPCIÓN

A las ..... horas del día .....
Del mes de ..... del año .....reunidos
en
.....
.....
..... del Barrio ..... Ciudad de Puno,
Distrito de Puno, Provincia de Puno.

Los asistentes al acto de recepción de esta obra, realizaron un recorrido por las instalaciones de la misma, constatando que los trabajos efectuados por el Comité de Gestión de Obra han sido totalmente terminados de acuerdo con los objetivos del convenio, así como de las especificaciones técnicas establecidas en el expediente técnico.



Confirmada la conclusión de los trabajos y de conformidad con el convenio, el Comité de Gestión, conjuntamente con el Inspector Residente y Supervisor se obligan a responder por los defectos que en su caso se observen posteriormente originados por vicios ocultos o de cualquier otra responsabilidad en que hubiere incurrido durante la ejecución de los trabajos.



La Municipalidad Provincial de Puno a través del Comité de Recepción de Obra, recibe los trabajos reservándose el derecho de hacer posteriormente las reclamaciones que estime pertinente por obra faltante, mal ejecutada y mala calidad de los materiales empleados.



Por su parte el Comité de Gestión manifiesta que no tiene reclamación alguna, por lo que una vez firmada la presente acta, acepta la recepción del proyecto u obra por parte de la Municipalidad.



OBSERVACIONES.....
.....
.....
.....



## ANEXO N° 05

### PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN SOCIAL EN OBRAS

#### INTRODUCCIÓN

El Plan de Gestión Social de Obras establece estrategias que contribuye a prevenir, mitigar y/o compensar los impactos negativos y potenciar los positivos, derivados de la Ejecución de Obras dirigidas a mejorar la participación de los Comités de Gestión de tal manera que se evidencia la importancia en la Ejecución de las Obras en la prestación del servicio y como los beneficiarios son partícipes de su sostenibilidad. Los Comités de Gestión deben tener en cuenta la ejecución del Plan de Gestión Social, como un instrumento de planificación que busca garantizar la participación activa y el compromiso de los beneficiarios.

#### **Objetivos Específicos**

- Dar a conocer la participación y las actividades que ejecutan los Comités de Gestión durante la ejecución de obras.
- Sensibilizar a los actores que participan en la Ejecución de Obras sobre la responsabilidad que se tiene al intervenir el espacio público, socializando las políticas y medidas diseñadas para la adecuada intervención de éste y el respeto a su uso.
- Dar respuesta oportuna a las inquietudes de los beneficiarios y propender por el bienestar de los beneficiarios, de los trabajadores y de los comités respetando y protegiendo el entorno natural y urbano.
- Promover la participación de los beneficiarios en la gestión de obras.

#### **Alcance**

El Plan de Gestión Social establece los requisitos mínimos para prevenir, reducir, controlar y/o mitigar de manera oportuna y eficiente el impacto que generan las obras civiles relacionadas con la construcción, optimización y/o ampliación de la construcción de obras públicas.

1. ANTES

**CUADRO N° 01:  
DIAGNOSTICO SOCIAL**

<b>DIAGNOSTICO SOCIAL</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Identificar el entorno de los beneficiados por el proyecto con el propósito de tener un referente que permita verificar el impacto de la intervención del plan”	
<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diligenciar el 100% de las actividades del diagnóstico social.</li> <li>Realizar el 100% de los recorridos de inicio de obra y tramos de reformulación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de registros y acciones de caracterización económica de la zona en el mes/ Numero de actividades a ejecutar para la elaboración del diagnóstico social.</li> <li>Número de registros y acciones de caracterización económica de la zona en el mes/ Número de actividades a ejecutar para la elaboración del diagnóstico social.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES QUE LAS PRODUCEN</b>	<b>IMPACTOS A MANEJAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las actividades del plan de gestión social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alteración en actividades económicas</li> </ul>
<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de Caracterización económica de la zona.</li> <li>Informes mensuales de gestión social.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

1.1. RECORRIDO RUTA SALUDABLE INICIAL

Antes de iniciar las actividades, los miembros del comité de gestión debe programar un recorrido con funcionarios de la Municipalidad, en donde se especifique la extensión de la zona de influencia directa del proyecto, el estado actual de la infraestructura existente de as obras públicas.

1.2. DIAGNOSTICO SOCIAL

Se debe recopilar una base de datos que permita identificar el entorno y los hábitos conductuales, que los beneficiados por el proyecto tienen en consonancia con: La utilización de los recursos, la posición ante la responsabilidad individual y colectiva para la sostenibilidad de la prestación.

La cultura de pago de autoevaluó, la calidad de vida, el desarrollo económico y social de los Municipios adscritos y la salud de sus

habitantes, con el propósito de tener un referente que permita verificar el impacto que la intervención de los Comités de Gestión puedan tener durante la Ejecución de Obra.

### 1.3. CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA.

#### CUADRO N° 02

##### Contratación de mano de obra.

<b>CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA.</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Definir el procedimiento que se deberá seguir para la contratación de mano de obra, con el fin de beneficiar a los ciudadanos del área de influencia del proyecto.	
<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar mínimo el 60% de la mano de obra no calificada del área de influencia del proyecto.</li> <li>• Evitar conflictos con los ciudadanos por la actividad de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores de mano de obra no calificada del área de influencia / Número de trabajadores de mano de obra no calificada.</li> <li>• Número de quejas por mal manejo de contratación / Número de quejas recibidas.</li> <li>• Número de trabajadores residentes en zona / Número de trabajadores.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES QUE LO PRODUCEN</b>	<b>IMPACTOS A MANEJAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos con la comunidad.</li> <li>• Afectación fauna.</li> <li>• Alteración en actividades económicas.</li> </ul>
<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de inducción.</li> <li>• Firma de participantes.</li> <li>• Registro de contratación de personal no calificado.</li> <li>• Registro de afiliación a entidades de seguridad social.</li> <li>• Informes mensuales de gestión ambiental y social.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

Previo al inicio de las actividades constructivas, se debe definir el número aproximado de trabajadores que requiere para las diferentes actividades, para poder informar a los beneficiarios este dato en cualquier momento.

Durante la reunión de inicio se informará a los beneficiarios sobre el número de trabajadores no calificados requeridos y requisitos mínimos de contratación.

Se garantizará a los trabajadores, la atención médica integral, hospitalaria y demás prestaciones de ley, por lo anterior, previo al ingreso a las obras todo el personal sin excepción, contara con un seguro contra accidentes de trabajo de riesgo.

**1.4. ATENCIÓN E INFORMACIÓN A LA COMUNIDAD.**

**CUADRO N° 03:**

**Atención e información a la comunidad**

<b>ATENCIÓN E INFORMACIÓN A LA COMUNIDAD.</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Brindar información y respuesta oportuna a las solicitudes y quejas de la comunidad, para generar confianza evitar rechazo por desconocimiento de los beneficios del proyecto.	
<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar respuesta oportuna (dentro del periodo de ejecución) al 80% de las inquietudes y solicitudes de la comunidad.</li> <li>• Cumplir con el 90% de las actividades de atención y divulgación del plan de gestión de obras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de solicitudes presentadas en el periodo/ Número de solicitudes resueltas en el periodo.</li> <li>• Número de actividades de socialización y sensibilización realizadas/ número de actividades de socialización y sensibilización programadas</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES QUE LAS PRODUCEN</b>	<b>IMPACTOS A MANEJAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las actividades constructivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación de la cotidianidad.</li> <li>• Conflictos con comunidades e instituciones.</li> <li>• Afectación a la movilidad.</li> </ul>
<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotográfico y/o fílmico.</li> <li>• Actas de reuniones.</li> <li>• Registro firmado de asistentes.</li> <li>• Registro de solicitudes y respuesta a la comunidad.</li> <li>• Informes mensuales de gestión social.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

- Contar con un profesional del área social encargado de la comunicación entre los miembros del comité de gestión, beneficiarios y autoridades.
- Establecer un punto de atención a la comunidad, el cual puede estar ubicado en las oficinas de residencia de obra.
- El residente de obra debe dar respuesta adecuada y oportuna en un tiempo no mayor a quince días a las solicitudes presentadas por la comunidad y hacer un consolidado de solicitudes y respuestas para

poder medir el indicador de seguimiento e informar a los usuarios de la obra sobre la fecha cierres temporales de la vía, planes de manejo de tránsito, cortes del servicio de agua.

## **2. DURANTE**

### **2.1. SOCIALIZACIÓN**

- Implementar dinámicas de información que permitan socializar la ejecución y sostenibilidad de las obras públicas.
- Un profesional coordinará la realización de: Una reunión de inicio, una reunión de seguimiento y una reunión de finalización y/o entrega de obra a la comunidad, este profesional puede ser el asistente administrativo. En este espacio los beneficiarios del proyecto, directivos del Comité de Gestión, interventores, supervisores y administración local, pueden suministrar información, resolver inquietudes, plantear observaciones y recomendaciones y llegar a acuerdos y compromisos relacionados con el desarrollo del contrato, los cuales quedan registrados en un acta.
- Como principales productos del ejercicio, se producen los siguientes documentos: Acta de cada uno de las reuniones, donde se plantean las conclusiones, acuerdos, compromisos y recomendaciones; y el registro fotográfico tanto de las reuniones como del avance en la ejecución de la obra.
- En caso de requerirse se utilizarán espacios informativos en las emisoras y canales de televisión de la región, también se utilizarán volantes, para convocar a la comunidad a las reuniones como mínimo tres días de anticipación.

## 2.2. PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNITARIA

### CUADRO N°04:

#### Participación institucional y comunitaria

<b>PARTICIPACIÓN INSTITUCIONAL Y COMUNITARIA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes que se refieren a la participación Institucional y comunitaria.	
<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que mínimo el 70% de las personas que conforman los comités de vigilancia Ciudadanas se comprometan con el proyecto asistiendo a las reuniones y cumplan con las tareas acordadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de asistentes a la reunión del comités de vigilancia ciudadana / Número de personas que conforman los comités de vigilancia Ciudadana</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES QUE LO PRODUCEN</b>	<b>IMPACTOS A MANEJAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades constructivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alteraciones actividades económicas.</li> <li>Afectación en la movilidad.</li> <li>Afectación en la cotidianidad.</li> <li>Afectación en los ingresos de la comunidad.</li> <li>Conflictos con comunidad e instituciones.</li> </ul>
<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro fotográfico.</li> <li>Actas de las reuniones mensuales de los comités de vigilancia.</li> <li>Registro de asistencia firmada por los participantes.</li> <li>Acta de conformación de los comités de vigilancia ciudadana.</li> <li>Registro de solicitudes.</li> <li>Registro de recorridos de Obra.</li> <li>Informes mensuales de gestión y social.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

Se propiciará la participación de los beneficiarios a través de la conformación de los comités de vigilancia Ciudadana. Quienes realizaran recorridos de obra, informando sobre el avance de estas. A si mismo los directivos del Comité de Gestión brindaran información cuando los comités de vigilancia lo requieran.

**2.3. ACTAS DE VECINDAD**

**CUADRO N° 05:**

**Manejo de predios en el área de influencia directa**

<b>MANEJO DE PREDIOS EN EL ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA.</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Definir las acciones con los propietarios de los predios que pueden ser afectados por el desarrollo de las actividades constructivas asociadas a los proyectos del plan de gestión de obras.	
<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el 100% de las actividades propuestas.</li> <li>• Levantar el 100% de las actas de vecindad que se requieran.</li> <li>• Aplicar el total de actividades necesarias para verificar la legalización de las servidumbres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades ejecutadas/ Número de actividades programadas.</li> <li>• Número de actas de vecindad elaboradas/ Número de predios existentes en el área de influencia directa.</li> <li>• Número de actividades para verificar la legalización de las servidumbres / Número de actividades programadas.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES QUE LO PRODUCEN</b>	<b>IMPACTOS A MANEJAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excavación o demolición.</li> <li>• Servidumbres.</li> <li>• Paso de tubería por predio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos con la comunidad.</li> <li>• Afectación de la infraestructura existente.</li> </ul>
<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro fotográfico.</li> <li>• Acta de vecindad antes y después.</li> <li>• Actas de reuniones.</li> <li>• Informes mensuales de gestión social.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

Las actas de vecindad consisten en la elaboración de un concepto técnico acerca del estado actual de la construcción de la obra. El acta de vecindad es un documento de carácter privado, que constituye una prueba para establecer el estado en que se encontraba la casa u otros inmuebles vecinos, cuando se iniciaron las obras del plan y que cobra mucha importancia en caso de que la nueva obra les cause daños. Es el documento privado, libre de formalidades, suscrito entre el residente de obra, directivos del Comité de Gestión y los propietarios o poseedores de los inmuebles en que se desarrollará la obra, en el que se consignarán con máximo grado de detalle el estado en que se encuentran los inmuebles vecinos antes de comenzar la obra.

Se levantarán actas de vecindad para las construcciones, infraestructura y cultivos, aledañas al área de influencia directa definida, para verificar el estado inicial de las mismas, identificar riesgos y prevenir demandas.

Previo al inicio de las actividades constructivas, la trabajadora social a través de volantes o visita comunicará a los propietarios, arrendatarios o tenedores, el levantamiento de las actas, explicando el objeto de las mismas.

Las actas de vecindad serán levantadas por un ingeniero civil, acompañado por la residente social, a través del diligenciamiento del formato respectivo y debe estar presente el responsable del predio. Si por cualquier razón los vecinos son renuentes a la suscripción del acta de vecindad, se podrá efectuar el registro de la obra sin éste requisito, aportando copia de dos requerimientos del titular de la licencia o constructor al vecino, enviadas por correo certificado.

En caso de requerimiento durante la Ejecución de las Obras por parte de los responsables del predio, los miembros del Comité de Gestión y el Municipio deberán verificar las actas, comprobando con ellas las acciones correspondientes a realizar.

## 2.4. PLAN DE EDUCACIÓN AMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD DE LAS OBRAS

### CUADRO N° 06:

#### Plan ambiental y sostenibilidad de las Obras

PLAN DE EDUCACIÓN AMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD DE LAS OBRAS	
<b>OBJETIVO:</b> Construir una cultura ambiental a partir de la sensibilización de las comunidades del área de influencia directa de las obras, tomando como conciencia la relación existente entre el hombre y el medio ambiente.	
METAS	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el 100% de los talleres de capacitación programados.</li> <li>Capacitar en el cuidado del medio ambiente el 60% de las comunidades educativas e institucionales del área de influencia directa de la obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones convocadas/Número de instituciones existentes en el corredor.</li> <li>Número de talleres realizados /Número de talleres programados.</li> </ul>
ACTIVIDADES QUE LO PRODUCEN	IMPACTOS A MANEJAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos socioeconómicos de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilidad de las obras</li> </ul>
REGISTROS DE CUMPLIMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto finalizado</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

No podemos continuar ignorando la problemática que hoy se presenta a nuestro alrededor y de la cual el hombre ha sido y continua siendo el causante, pero tampoco hay que olvidar que así como somos los principales destructores, también somos los únicos que poseemos las capacidades intelectuales para proteger y conservar el ambiente; por tal motivo es importante comprometerse desde todos los ámbitos que componen a nuestra comunidad, en este caso, la familia, para diseñar estrategias que permitan salir de la ignorancia sobre nuestra propia naturaleza, nuestra esencia de ser y de los temas ambientales, y trabajar por la correcta utilización de los residuos sólidos, que nos permita generar beneficios en términos:

- Iniciar y desarrollar armónicamente el trabajo ambiental junto a la comunidad.
- Ayudar a vincular la comunidad en la Ejecución de la Obra de una manera voluntaria, comprometida y desinteresada, haciendo que se sientan ambientalmente beneficiarios de la misma.
- Satisfacer masivamente, en la medida de las posibilidades, las expectativas que pueda tener la comunidad con la obra a realizar.

#### **Educación y sensibilización frente a la obra en las comunidades**

- Identificar institución o comunidad donde se realizaría el subproyecto.
- Identificar los proyectos para la gestión ambiental existentes en el municipio, la comunidad y las instituciones educativas.
- Realizar taller informativo y explicativo del proyecto ambiental.
- Realizar talleres de capacitación para la comunidad en el sitio más cercano a la obra en los cuales se desarrolle los objetivos.
- Apoyar en los dos talleres anteriores, y según la intensidad de las preguntas, se acuerda realizar un tercer taller con material didáctico: carteleras, ejemplos, lluvias de ideas, audiovisuales, experiencias exitosas en otros casos si es posible, para mayor convencimiento y solución de los interrogantes, de modo que se llegue a una

participación concertada y voluntaria de apoyo, protección y conservación ambiental del proyecto por parte de la comunidad.

Dentro del Plan de Gestión Social en Obras el residente de obra establecerá la cantidad de talleres a ejecutar, definiendo temas, participantes, cronograma y metodología.

**2.5. HIGIENE, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.**

**CUADRO N° 07:**

**Higiene, seguridad y salud ocupacional**

<b>HIGIENE, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL.</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Describir las acciones a seguir para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir la normatividad vigente.</li> <li>• Optimizar los procesos y procedimientos de Salud Ocupacional tendientes a mejorar el desarrollo de las actividades para que se ejecuten de forma segura.</li> <li>• Tomar las acciones necesarias con el fin de que se minimicen los factores de riesgo que se hayan identificado y que pueden afectar a los trabajadores, el ambiente y la comunidad.</li> <li>• Asegurar que mediante la aplicación de este programa se puedan obtener ambientes de trabajo seguros y saludables para los trabajadores, tendientes a mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores.</li> <li>• Asegurar el buen uso de equipos y maquinaria –incluyendo la manipulación de combustibles para mitigar y controlar los impactos y posibles riesgos generados a los trabajadores y los beneficiaron.</li> </ul>	
<p><b>METAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el 100% de las acciones planteadas.</li> <li>• Tener cero Accidentes de trabajo.</li> <li>• Tener cero Enfermedades Profesionales.</li> <li>• Tener el 100% del personal empleado en la obra afiliado a un seguro, Programa de Higiene, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.</li> </ul>	<p><b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de registros y acciones implementadas en el mes/ Número de actividades a ejecutar en el mes de acuerdo a la normativa vigente.</li> <li>• Índice de accidentalidad= al Número total de accidentes de trabajo en el mes * K / Número de Horas Hombre Trabajadas.</li> <li>• Número de enfermedades profesionales/ Número De trabajadores en el mes.</li> <li>• Número de personas afiliadas/ Número de personas contratadas.</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES QUE LO PRODUCEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las actividades que se desarrollen durante la ejecución de los trabajos relacionados con el Proyecto.</li> </ul>	<p><b>IMPACTOS A MANEJAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación en la salud de trabajadores.</li> </ul>
<p><b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro fotográfico.</li> <li>• Formatos diligenciados mensualmente: afiliaciones, entrega de elementos de protección personal, entre otros.</li> <li>• Informes mensuales de gestión social.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

Contar con un profesional con licencia en salud ocupacional quien será el encargado de ejecutar el programa de Higiene, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

#### **Medicina Preventiva y del Trabajo.**

- Con el apoyo de la EPS y del profesional encargado de seguridad se realizarán visitas para determinar las condiciones de trabajo óptimas y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Se deberán adelantar actividades de prevención de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y educación en salud a trabajadores.
- En las viviendas, casetas o ramadas se tendrá un espacio para la prestación de primeros auxilios. Dotado de: Una Camilla, tabla rígida con arnés de sujeción, botiquín. Así mismo se dispondrá de las hojas de seguridad de los productos tóxicos que se manejen.
- Los trabajadores contarán con servicio sanitario en las viviendas que se alquilen, así como en los predios o viviendas existentes cerca a frentes de trabajo.
- Con el avance de la obra se requiere investigar que los servicios de sanitarios dispongan de tanque séptico.
- Se programarán jornadas de vacunación antitetánica.

#### **Higiene Industrial.**

- Quince (15) días después de iniciados los trabajos y con el apoyo del responsable del plan de seguridad se actualizará el panorama de factores de riesgo, por cada puesto de trabajo.
- Se elaborarán los procedimientos de trabajo y se elaborará un plan de trabajo de control para disminuir el grado de exposición a aquellos riesgos considerados altos en el panorama de riesgos.
- Se suministrará a los trabajadores los elementos de protección personal, además se deberá acatar cualquier recomendación que resulte de la actualización del panorama de riesgos.

- A todos los trabajadores se les impartirán pautas para que ejecuten las actividades con el orden y aseo requerido.

### **Seguridad Industrial.**

- Cuando se presente un accidente de trabajo se hará el reporte correspondiente en el formato suministrado por la aseguradora, estos formatos se mantendrán en las viviendas, casetas o ramadas.
- Se elaborará y mantendrá actualizada la estadística sobre accidentes de trabajo, ausentismo, letalidad y personal expuesto a los agentes de riesgo de trabajo.
- Se dispondrá de un reglamento interno de trabajo.
- Notificación de riesgos: En la inducción del personal, antes de ingresar a laborar, recibirán las recomendaciones mínimas sobre los cuidados a tener en las jornadas de trabajo.
- Se efectuarán inspecciones permanentes con el fin de detectar condiciones inseguras y generar las medidas correctivas cuando se requiera, y hacerles seguimiento a las mismas.
- Se diseñarán procedimientos y estándares para trabajo seguro. Considerando: Comportamiento de los factores climáticos, distancia entre los frentes de trabajo y la zona urbana, accesibilidad a las zonas de trabajo, medios de comunicación y recursos con los que se cuenta.
- Se suministrarán a los trabajadores los Elementos de Protección Personal. La entrega de los EPP será registrada en un formato con la firma de cada trabajador: Plan de emergencia, capacitación e inducción, señalización y se demarcará el sitio de la obra con cinta de seguridad.
- Los elementos utilizados para la demarcación de la obra deberán encontrarse limpios y bien colocados.
- Los sitios de atención cuando se requiera contarán con señales nocturnas reflectantes o luminosas.

- Se establecerán senderos peatonales de mínimo de un metro de ancho, el piso de estos deberá ser antideslizante, sin obstáculos y a un mismo nivel que faciliten la movilidad segura de los transeúntes.
- Se adecuarán accesos temporales a viviendas y estos deberán estar debidamente señalizados, y garantizarán la seguridad de las personas ajenas a la obra.
- Los materiales que sean necesarios ubicar en los frentes de obra deberán estar ubicados y acomodados dentro de la señalización del frente de obra y no deberán obstaculizar el tránsito vehicular y peatonal.
- Las señales de seguridad de prohibición, obligación, prevención y de información deberán cumplir con la reglamentación necesaria de forma, color, contraste y textos.

### 3. DESPUÉS

#### CUADRO N° 08:

#### Entrega de obra

<b>ENTREGA DE OBRA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Entregar información detallada de la ejecución de la obra desde el punto de vista técnico, implicaciones durante su construcción y operación.	
<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligenciar el 100% de las actividades de entrega de la Obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades programadas / Número de actividades realizadas</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES QUE LAS PRODUCEN</b>	<b>IMPACTOS A MANEJAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las actividades del plan de gestión social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afectación en la cotidianidad</li> </ul>
<b>REGISTRO DE CUMPLIMIENTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de Satisfacción.</li> <li>• Acta de recibo final de obra.</li> <li>• Acta de vecindad de cierre.</li> <li>• Informe final de gestión social.</li> </ul>	

ELABORACIÓN: Propia del investigador

**Encuesta de satisfacción:** La medición de la satisfacción de los usuarios del plan de gestión social es una acción que nos aporta datos útiles para minimizar los impactos negativos de las obras en ejecución y potencializar los positivos. Se trata de medir y conocer la percepción que tiene el usuario

sobre en qué grado se han cumplido o no sus requisitos y poder medir el nivel de conformidad con la obra que presentan la comunidad beneficiaria.

**Acta de Recibo Final de Obra:** Documento que especifica la ejecución total de la obra, es el procedimiento mediante el cual la supervisión recibe las obras por parte del residente de obra y los miembros del comité; con el objetivo de garantizar que las obras recibidas y entregadas, cumplan con las especificaciones técnicas y los requisitos legales.

Al finalizar las obras el residente de obra convocara a un recorrido de obra a las Autoridades municipales, comité de vigilancia del proyecto, comité de gestión, Interventoría, Supervisión para la respectiva entrega de obra. Se debe diligenciar el formato de Entrega de obra únicamente cuando las partes estén de acuerdo con la entrega.

**Informe Final de Gestión Social:** Es un documento donde se pone en conocimiento las actividades de acompañamiento social de la obra con los valores agregados que se generan la coordinación, participación comunitaria control, dirección, etc., ejecutadas durante el período de ejecución de la obra tiempo, los logros y dificultades que se presentaron durante tales actividades. Permite señalar los factores que han influenciado, positiva o negativamente en su gestión permite reflejar la evolución del proceso y las metas que se tienen a futuro, informar sobre logros obtenidos, dificultades presentadas, respuestas pedagógicas para tales dificultades y la perspectiva que se tiene para el acompañamiento social.

El informe de gestión social representa el resultado final del proceso. Su articulación estructural constituye ser el modo de cómo los profesionales ordenan, clasifican y presentan los datos.

**Acta de vecindad de cierre:** Este documento será prueba de las reclamaciones civiles de daños y perjuicios que origine la obra con el fin de

que de presentarse daños propios de la intervención, se harán las reparaciones o se tomarán las medidas que garanticen el estado normal y anterior de los bienes de terceros que podrían verse afectados por su el desarrollo constructivo. Las partes en el acta de vecindad buscarán solucionar de manera ágil y acudiendo a los medios alternativos de conflicto para solucionar sus diferencias en caso de daños derivados de las obras.

**ANEXO N° 06**  
**VARIABLES (MATRIZ DEL PROBLEMA)**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cómo es la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Describir la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La participación de los Comités de Gestión es improvisada por que estos no cuentan con planes y no cumplen con toda la normativa legal y administrativa en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012.</p>	<p><b>VI:</b> Comité de Gestión</p> <p><b>VD:</b> Ejecución de Obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades del Comité de Gestión</li> <li>• Recursos Públicos</li> <li>1. Recursos Financieros.</li> <li>2. Recursos no Financieros.</li> <li>3. Rendición de Cuentas</li> </ul>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p><b>PE1.</b> ¿Cuáles son las causas que dificultan el desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p><b>OE1.</b> Identificar las principales causas que dificultan el desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p><b>HE1.</b> La disponibilidad de tiempo, la falta de capacitación, la falta de autonomía en adquisiciones y contrataciones, la falta de recursos operativos y una mala comunicación con el equipo técnico dificultan el desempeño de funciones por parte de los directivos de los Comités de Gestión.</p>	<p><b>VI 1:</b> Causas que originan incumplimiento</p> <p><b>VD 1:</b> Desempeño de Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo.</li> <li>• Comunicación Interpersonal.</li> <li>• Relaciones Interpersonales.</li> <li>• Autonomía para la toma de decisiones.</li> <li>• capacitación</li> <li>• Evaluación de Desempeño</li> </ul>
<p><b>PE2.</b> ¿Cómo es la planeación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras?</p>	<p><b>OE2.</b> Determinar si los Comités de Gestión cuentan con planes adecuados para el cumplimiento de sus funciones en la Ejecución de Obras.</p>	<p><b>HE2.</b> La falta de planeación de los Comités de Gestión entorpecen el cumplimiento de funciones en la Ejecución de Obras.</p>	<p><b>VI 2:</b> Planeación</p> <p><b>VD 2:</b> Ejecución de Obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Gestión</li> <li>• Plan de Seguridad</li> <li>• Recursos Públicos</li> <li>1. Recursos Financieros.</li> <li>2. Recursos no Financieros.</li> <li>3. Rendición de Cuentas</li> </ul>
<p><b>PE3.</b> ¿Cómo se puede desarrollar un plan de gestión social orientado a optimizar la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de obras?</p>	<p><b>OE3.</b> Proponer un plan de gestión social para optimizar la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras.</p>			

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**“LA PARTICIPACIÓN DE LOS COMITÉS DE GESTIÓN EN LA  
EJECUCIÓN DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2012”**

**AUTOR**

**JOSÉ LUIS ORMEÑO RAMÍREZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

.....  
**Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE**  
**COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN**  
**DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

.....  
**LIC. ADM. BRAULIO S. VILLA RUIZ**  
**DIRECTOR**

.....  
**M. SC. PAULA A. AROHUANCA PERCCA**  
**ASESOR**

## LA PARTICIPACIÓN DE LOS COMITÉS DE GESTIÓN EN LA EJECUCIÓN DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, PERIODO 2012

THE PARTICIPATION OF THE MANAGEMENT COMMITTEES IN THE EXECUTION OF WORKS OF THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF PUNO, PERIODOO 2012

JOSÉ LUIS ORMEÑO RAMIREZ  
Correo electrónico: josce1585@gmail.com

Escuela Profesional de Administración - Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, UNA – PUNO.

### RESUMEN

**Objetivo:** Describir la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno. La hipótesis es: La participación de los Comités de Gestión es improvisada por que estos no cuentan con planes y no cumplen con toda la normativa legal y administrativa en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, por tanto la falta de una preparación previa con una capacitación adecuada, normativa y planes establecidos crea organizaciones improvisadas. La población está comprendida por 11 proyectos, la muestra está determinada según lo descrito por Fisher Arkin Colton con un 40% de representatividad, que resulta en 17 colaboradores efectivamente estudiados. **Métodos** descriptivo y analítico, dichos métodos permitieron recolectar información mediante una encuesta realizada a los directivos de los Comités, los cuales fueron analizados e interpretados para después proponer alternativas de mejoramiento al problema existente. **Resultados:** los Comités de Gestión de la Municipalidad Provincial de Puno participan y actúa sin una preparación previa debido a que 88% no contaba con un plan de gestión y 100% no tenía un plan de seguridad y salud en el trabajo, actúan sin un marco normativo que defina claramente cuáles son sus derechos, responsabilidades, funciones y no se especifican las penalidades o sanciones por él no cumplimiento de sus funciones, la contratación de personal ocasiono conflictos de intereses, se pudo apreciar

que no contaron con una Capacitación adecuada ni una asistencia eficiente, Por tanto, podemos decir que la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras se realiza de manera improvisada sin una planificación que pueda minimizar los problemas, inconvenientes y conflictos antes, durante y después a la ejecución del proyecto. **Conclusiones:** Los Comités de Gestión participan de forma improvisada en el desarrollo de sus funciones y en la ejecución del proyecto al no contar con una preparación previa y con los instrumentos necesarios para poder controlar los diversos eventos que puedan suscitarse antes, durante y después de la Ejecución de la Obra; así tenemos que el 88% no planifico sus actividades al no contar con un plan de gestión y el 100% de los Comités de Gestión dijo no haber contado con un plan de seguridad y salud en el trabajo; esto trajo consigo que existieran aspectos que no pudieron ser controlados como la disponibilidad de tiempo, la poca autonomía para la toma de decisiones, la capacitación, la comunicación y relaciones interpersonales.

**Palabras Clave:** comité de gestión, desempeño de funciones, ejecución de obras, plan de gestión.

### **ABSTRACT**

Objective: To describe the participation of the Management Committees in the Execution of Works of the Provincial Municipality of Puno. The hypothesis is: The participation of the Management Committees is improvised because they do not have plans and do not comply with all legal and administrative regulations in the Execution of Works of the Provincial Municipality of Puno, therefore the lack of a prior preparation With proper training, regulations and established plans creates improvised organizations. The population is comprised of 11 projects, the sample is determined as described by Fisher Arkin Colton with 40% representativeness, resulting in 17 collaborators actually studied. Descriptive and analytical methods, these methods allowed to collect information through a survey conducted to the managers of the Committees, which were analyzed and interpreted and then propose

alternatives for improvement to the existing problem. Results: The Management Committees of the Provincial Municipality of Puno participate and act without previous preparation because 88% did not have a management plan and 100% did not have a health and safety plan at work, they act without a framework Normative that clearly defines what are their rights, responsibilities, functions and does not specify the penalties or sanctions for non-performance of their duties, recruitment of personnel caused conflicts of interest, could be appreciated that they did not have adequate training or assistance Therefore, we can say that the participation of the Management Committees in the Execution of Works is done in an improvised way without planning that can minimize the problems, inconveniences and conflicts before, during and after the execution of the project. Conclusions: Management Committees participate in an improvised way in the development of their functions and in the execution of the project, since they do not have a prior preparation and with the necessary instruments to control the various events that may arise before, during and after Execution of the Work; So we have that 88% did not plan their activities because they did not have a management plan and 100% of the Management Committees said that they did not have a safety and health plan at work; This led to the existence of aspects that could not be controlled such as the availability of time, lack of autonomy for decision-making, training, communication and interpersonal relationships.

Keywords: management committee, performance of functions, execution of works, management plan.

## INTRODUCCIÓN

El Comité de Gestión es un espacio de participación ciudadana para la gestión de la Ejecución de Obras, donde la ciudadanía asume la responsabilidad de ejecutar su obra y/o proyecto con los fondos que la Municipalidad les transfiere con el objetivo de evitar la corrupción, promover la transparencia, poner en práctica procesos de rendición de cuentas y fortalecer la confianza entre el Gobierno Local y la ciudadanía.

La de investigación describe la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, periodo 2012. La investigación se lleva a cabo con el propósito de apoyar y contribuir al fortalecimiento de los Comités de Gestión a través de un plan de gestión social para optimizar la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras.

De acuerdo al análisis y estudio realizado durante la investigación, la participación de los Comités de Gestión es improvisada; debido a que, no cuentan con un plan de gestión y/o un plan de trabajo estructurado. Al no contar con un plan las funciones y las responsabilidades se distorsionan, no se especifican responsabilidades y no se controlan bien los recursos. El tiempo que los directivos disponen es reducido, por ello hace imprescindible el formular un plan de gestión para hacerla más óptima y planeada.

Cuando una organización hace uso de estrategias y métodos con visión administrativa a través del planeamiento organizacional y de desarrollo; se capacita, planea y organiza adecuadamente esta logra obtener mejores niveles de desempeño.

## MARCO TEÓRICO

### COMITÉ DE GESTIÓN

Es un órgano representativo que tiene la capacidad jurídica para realizar todas las acciones necesarias previas, durante y después de la ejecución de la obra, así como para intervenir en procedimientos administrativos y procesos judiciales. (Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;, 2011, p.4)

#### **Acciones a tomar en cuenta por los Comités de Gestión en el proceso de Ejecución de Obras Públicas.**

##### **a) Antes del inicio de la obra:**

- Contar con el Expediente Técnico con opinión favorable de la OPI de la entidad y aprobado por el órgano resolutorio o funcionario delegado.
- Si la ejecución es por contrata, contar con el contrato debidamente suscrito y aprobado.
- Coordinar con los beneficiarios para promover su apoyo y la vigilancia ciudadana.

##### **b) Para el Inicio de la ejecución de la obra**

- Designación del residente de la obra.
- Por contrata la empresa designa al residente).
- Designación del supervisor o inspector.
- Entrega del expediente técnico aprobado y completo.
- Entrega del terreno donde se ejecutará la obra.
- Verificar la entrega de los adelantos (para el caso de la modalidad de contrata y convenio).
- Apertura del cuaderno de obra.

##### **c) Durante la ejecución de la obra**

- Verificación de calidad de los materiales e insumos.
- Pruebas de calidad de la construcción.

- Informes mensuales de valorización de la obra y recomendaciones
- Monitoreo del cronograma de ejecución.
- Control de ingreso y salida de materiales (para la ejecución directa).
- Registro de ocurrencias en el cuaderno de obras.

**d) A la culminación de la ejecución de la obra**

- Informe de culminación de las obras.
- Constitución del Comité de Recepción de Obras.
- Recepción de la obra.
- Liquidación Técnica y Financiera de la obra y su aprobación.
- Informe de Cierre del proyecto de acuerdo a las pautas del Anexo SNIP 16 y remitido a la OPI y Gerencia Municipal.

## **EJECUCIÓN DE OBRA**

Son actividades que se realizan en una obra y que requieren de dirección técnica, expediente técnico aprobado, mano de obra, materiales insumos, servicios varios, así como el equipo necesario para ejecutarlos con cargo a las partidas presupuestarias asignadas. (Salinas, Alvarez, & Vera, 2010).

Las obras del estado pueden ejecutarse bajo dos modalidades según la ley general del presupuesto: Ejecución presupuestaria directa y ejecución presupuestaria indirecta. La ejecución presupuestaria directa está regulada por la resolución de contraloría N° 195-88-CG, y las obras ejecutadas por administración indirecta se regulan por la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento en el caso de obras por contrata, y las obras por convenio por documento suscrito por las partes. (Porrás, 2013).

## **Modalidades de Ejecución de Obras**

La norma ha establecido dos modalidades de ejecución de obras: Por ejecución presupuestal directa, y por ejecución presupuestal indirecta. (Municipio al día, 2013).

### **1. Ejecución Presupuestaria Directa:**

Es cuando la entidad desarrolla con su personal, sus recursos y equipos, todo el proceso constructivo de la obra, incluyendo los aspectos técnicos y financieros necesarios. Está definida por la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N°28411 y reglamentada de manera general por la Resolución de Contraloría N°195-88-CG.

### **2. Ejecución Presupuestaria Indirecta:**

Se produce cuando el proceso constructivo de la obra y sus componentes, a nivel físico y financiero, es realizado por alguna entidad pública o privada distinta al pliego, sea a título oneroso o gratuito. En este caso se presentan dos modalidades:

#### **a) Por Contrata**

Cuando el proyecto se ejecuta por efecto de un contrato suscrito con entidad privada o de régimen privado (empresas públicas). Esta modalidad está regulada principalmente por la Ley de Contrataciones del Estado aprobada mediante Decreto Legislativo N°1017 y el Reglamento de la Ley de Contrataciones aprobado con Decreto Supremo N°184-2008-EF y modificado parcialmente mediante Decreto Supremo N°021-2009-EF. Adicionalmente el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) ha emitido diversas directivas complementarias a estas normas y a las cuales es posible acceder desde su portal institucional: [www.osce.com.pe](http://www.osce.com.pe).

**b) Por Convenio**

Cuando la obra se ejecuta producto de compromisos formalizados a través de convenios y que normalmente suceden entre entidades públicas. Se produce normalmente cuando una entidad no cuenta con las capacidades técnicas para ejecutar una determinada obra y encarga a otra distinta para que lo realice.

En las municipalidades los convenios son formalizados mediante Acuerdo de Concejo y su contenido por lo común se considera: Antecedentes de las entidades participantes, objeto del convenio, marco legal, responsabilidades de cada una de las partes, plazo de duración del convenio y penalidades (de acuerdo al marco normativo de referencia).

**MATERIAL Y MÉTODO**

Tomando como referencia la tipología de Hernandez, Fernandez & Baptista (2007), se aplicó el proceso lógico deductivo y análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta y uso del cuestionario se consigue datos de información primaria.

**PROBLEMA**

¿Cómo es la participación de los Comités de Gestión en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012?

**HIPÓTESIS**

La participación de los Comités de Gestión es improvisada por que estos no cuentan con planes y no cumplen con toda la normativa legal y administrativa en la Ejecución de Obras de la Municipalidad Provincial de Puno, en el periodo 2012.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la clasificación de Hernandez, Fernandez & Baptista (2007) y Vara (2012), quienes señalan dos instancias: experimental y no experimental. La investigación es de carácter no experimental; debido a que se observó los fenómenos y la realidad de los Comités de Gestión, tal como se dan en su contexto natural, de situaciones ya existentes que no fueron provocadas intencionalmente.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia a Hernandez, Fernandez & Baptista (2007) La investigación es de tipo descriptivo y analítico, descriptivo porque busca exponer las características de las variables en una situación y contexto determinado, se describen fenómenos, situaciones dadas en su contexto, se especifican ciertas características organizativas y se describen las circunstancias encontradas: y analítico porque la investigación siguió los pasos de observación, descripción, examen crítico de las partes, descomposición del fenómeno, enumeración, ordenamiento y clasificación.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

**Población:** Considerando que una población es un conjunto de casos, sujetos, objetos o procesos, que concuerdan con determinadas características y especificaciones; la población está constituida por 11 proyectos los cuales cumplen con los criterios de inclusión y exclusión exigidos para la investigación.

**Muestra:** Tomando como referencia a la Teoría de Fisher Arkin Colton SE utilizar el 40% de la población universo, en este caso el tamaño de la muestra tiene como porcentaje representativo un 40% del total de la población que vienen a ser 5 obras ejecutadas por la modalidad de Comité de Gestión, considerando que Cada proyecto se encuentra representado por 4 directivos,

desempeñando los cargos de: Presidente, secretario, tesorero y vocal, tenemos una muestra objetiva de 17 directivos.

## RESULTADOS

De acuerdo al estudio realizado, por medio del cuestionario aplicado los Directivos de los proyectos por la modalidad de Ejecución de obras por Convenio “Comités de Gestión” de la Municipalidad Provincial de Puno los resultados son los siguientes:

**TABLA N° 01**

Resumen las posibles causas que afectan el desempeño de funciones

INDICADOR	BASTANTE	MUCHO	REGULAR	POCO	NADA	TOTAL
Disponibilidad de tiempo	29%	<b>41%</b>	18%	12%	0%	100%
Comunicación interpersonal	0%	<b>53%</b>	35%	12%	0%	100%
Relaciones interpersonales	6%	41%	<b>47%</b>	6%	0%	100%
Autonomía para la toma de decisiones	29%	<b>35%</b>	24%	6%	6%	100%
Capacitación	29%	<b>35%</b>	24%	12%	0%	100%

FUENTE: Resultado del proceso de la encuesta a Directivos de los Comités de Gestión Puno 2012

En la tabla se muestra las principales causas que afectaron el desempeño de funciones, según los resultados obtenidos tenemos que la mayoría de encuestados consideró que si existieron factores que afectaron el desempeño de sus funciones así tenemos que; 1) el tiempo disponible afectó a un 70% de encuestados, 2) la poca autonomía en la toma de decisiones afectó a un 64%, 3) la capacitación que recibieron también fue un factor que afectó a un 64% de encuestados, 4) la comunicación interpersonal es un factor que afectó a un 53%, y solo a un 47% le afectaron las relaciones interpersonales que mantuvieron con el equipo técnico administrativo de obra. lo que indica que pueden existir varios factores que pueden afectar el desempeño de funciones de los Directivos de los Comités de Gestión, por ello y según el proceso investigativo se lograron identificar como los principales a los siguientes; la

disponibilidad de tiempo, la poca autonomía en la toma de decisiones, la capacitación recibida y la comunicación interpersonal.

**TABLA N° 02**  
**Evaluación de desempeño**

<b>VALORES CUANTITATIVOS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Optimo	0	0%	0%
Bueno	2	10%	10%
Regular	4	20%	30%
Deficiente	8	40%	70%
Insuficiente	6	30%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Hoja de evaluación del desempeño de los directivos de Comité de Gestión, Puno 2012

En la tabla se puede apreciar que el desempeño de los Comités de Gestión es deficiente en un 40%, el desempeño es insuficiente en un 30%, el 20% obtuvo un desempeño regular, el 10% obtuvo un desempeño Bueno y ninguno de los comités obtuvo una evaluación de desempeño Optimo. Lo que nos indica que el nivel de desempeño de los directivos de los Comités de Gestión que está por debajo del nivel de aceptación, lo que significa que un 70% de evaluados no desempeño sus funciones de forma aceptable, por lo que se debe poner énfasis en la solución de las causas que impiden el desempeño de funciones a través de capacitaciones específicas.

**TABLA N° 03**  
**Resumen de Aplicación de Planes**

<b>PLANEAMIENTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
PLAN DE TRABAJO	12%	88%
PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	0%	100%

FUENTE: Resultado del proceso de la encuesta a Directivos de los Comités de Gestión Puno 2012

En la tabla N° 03 se puede apreciar que el 88% de los Comités de Gestión no tenían con un plan de trabajo y solo un 12% menciona que planifico sus actividades, también se observa que el 100% no tenía un plan de seguridad y

salud en el trabajo. Siendo este uno de los planes más imprescindibles en la Ejecución de Obras.

La planificación es un paso importante en la prevención de imprevistos y de futuros conflictos, el diseño de un plan de trabajo evitara caer en duplicidad de esfuerzos y tener una gestión más eficiente, todo obra que se ejecute ya sea por administración directa o indirecta debe contar con un plan de Seguridad y salud en el trabajo. Vemos que en la realidad esto no se cumple. La ausencia de un plan de seguridad pone en riesgo no solo a quienes laboran en el proyecto sino también a la población en general.

**TABLA N° 04**  
**Resumen de funciones en la Ejecución de Obras**

INDICADOR	SUB INDICADOR	NIVEL	%
<b>Recursos Financieros</b>	Disponibilidad de fondos	ADECUADO	36%
		INADECUADO	64%
	uso de medio de pago	ADECUADO	53%
		INADECUADO	47%
<b>Rendición de Cuentas</b>	Adquisición de bienes y servicios	ADECUADO	12%
		INADECUADO	88%
	Realización de contratos de personal	ADECUADO	18%
		INADECUADO	82%
<b>Rendición de Cuentas</b>	Frecuencia de reuniones para rendición de cuentas	ADECUADO	70%
		INADECUADO	30%
	Relación entre el Comité de Gestión y beneficiarios	ADECUADO	36%
		INADECUADO	64%

FUENTE: Resultado del proceso de la encuesta a Directivos de los Comités de Gestión Puno 2012

Según la tabla N° 04 podemos observar que existió una disponibilidad de fondos inadecuada de un 64%; los medios de pago utilizados fue inadecuados en un 47%; el proceso de adquisición de bienes y servicios se dificultó en un 88% a causa de disponibilidad de dinero, malos informes de requerimiento y cotizaciones; los contratos de personal tuvieron conflictos al no identificarse

claramente al responsable directo de realizarlos y se realizaron fuera de lo establecido en un 82%; la función de convocar a rendición de cuentas tuvo una frecuencia inadecuada de un 30%; y la relación que existió entre el Comité de Gestión y los beneficiarios fueron inadecuadas en un 64%. Por lo tanto podemos concluir que la falta de planeación entorpece el cumplimiento de funciones ocasionando que estos se realicen de forma inadecuada.

## DISCUSIÓN

La población puede sentirse motivada en participar en un Comité de Gestión que pueda solucionar la problemática de falta de infraestructura como ocurre con lo descrito por Niemeyer, J. (2006) quien menciona que la población puede sentirse motivada a servir a los demás, sin embargo, su nivel de información y conocimiento es bajo. Lo que hace importante la necesidad de una adecuada capacitación; la buena comunicación y relaciones interpersonales son importantes porque si estas no existen pueden crearse conflictos como lo comprobó Proyecta Corporación S. A. C. (2009) donde menciona que la comunidad puede obligar a las autoridades a modificar las obras planificadas mediante el presupuesto participativo, así como a colocar obras que no se podrán cumplir por falta de presupuesto esto también a causa de la injerencia política en las obras públicas; La existencia de factores que afectan el principio de eficiencia es mencionado por Barrios, H. y Horna, A (2015) quien encontró que el principio de eficiencia predomina e informa a todos los demás que regula la ley de Contrataciones de Estado y su evaluación se basa en criterios de celeridad, Economía y Eficacia; y estos a su vez, en los indicadores de Tiempo, costo y calidad respectivamente; También se pudo apreciar que existe la necesidad de diseñar y elaborar planes que puedan ayudar a mejorar el nivel de desempeño así tenemos que según Málaga (2008). Un plan de trabajo es un documento en el que se escribe para planear las actividades de un período de tiempo dado, primero convencer de su aprobación a los que toman las decisiones y luego como documento guía de las actividades a efectuar durante ese periodo, para Proyecta Corporación S. A. C. (2009) la Alta Dirección no promueve la

planificación, la Alta Dirección no supervisa su elaboración ni promueve una cultura hacia la planificación. Por el contrario dificulta la planificación en la medida en que constantemente cambia las prioridades, y Barrios, H. y Horna, A (2015) encontraron que el desconocimiento de la amplia gama de mecanismos de solución de controversias y la falta de formación en la cultura de prevención conflictual genera siempre retrasos en la entrega de la obra. Estos retrasos, a su vez conllevan costos (explícitos e implícitos), esto es la utilización de la mayor cantidad de recursos y materiales y disminución en la rentabilidad social.

## **CONCLUSIONES**

Los Comités de Gestión participan de forma improvisada en el desarrollo de sus funciones esto trajo consigo que existieran aspectos que no pudieron ser controlados como la disponibilidad de tiempo, la poca autonomía para la toma de decisiones, la capacitación, la comunicación y relaciones interpersonales.

Las principales causas que dificultan el desempeño de funciones de los Comités de Gestión fueron: la disponibilidad de tiempo, La autonomía para la toma de decisiones, la mala o poca capacitación sobre dirección y gestión de obras y la mala comunicación. Obteniendo así una evaluación de desempeño deficiente.

la falta de un planeamiento previo entorpece el cumplimiento de ciertas funciones y ocasionaron que estas se cumplan de manera inadecuada esto debido a la falta de normativa clara que delimite las responsabilidades de cada involucrado, falta de planeamiento previo por parte de los Comités de Gestión, y una aparente deficiencia en las capacitaciones y soporte Técnico – Administrativo.

**BIBLIOGRAFÍA**(s.f.).

- Aguilar, A. (2008). *Capacitación y desarrollo del Personal* (4 ed.). México: Limusa.
- Barrios Cardenas, H., & Horna Marquina, A. (2015). *Incorporación de los dispute boards en la solución de controversias durante la Ejecución de Obras Públicas en el marco de la Ley de contrataciones del Estado*. Tesis, Trujillo.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11 ed.). México: Thomson.
- Cáceda, F., & Perez, S. (2001). *Procedimientos metodológicos y analíticos para desarrollar investigación científica*. Puno: Editorial Universitaria - Ciudad Universitaria.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración, Proceso Administrativo* (3ª ed.). Mexico: McGraw - Hill Interamericana de Mexico S.A.
- Cruz, A. (2003). *La Comunicación y las Relaciones Interpersonales*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Decreto de Urgencia N° 085-2009. (2009). Peru.
- Decreto Supremo N° 184-2008-EF. (s.f.). *Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado*. Perú.
- Definicion.de*. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://definicion.de/obra-publica/>
- Definicion.de*. (2013). Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://definicion.de/gestion/#ixzz2d5NmSu8f>
- Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernandez, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. México: Mc Graw Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. (S. L. (SLC), Ed.)

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. y. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. España: McGRAW - HILL.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *Gestión de Calidad y Competitividad* (1 ed.). España: Mc Graw Hill.
- Municipalidad Provincial de Puno; Care Peru;. (Marzo de 2011). Puno: Editorial Altiplano E.I.R.L.
- Municipio al día*. (2013). Recuperado el 20 de 08 de 2013, de <http://www.municipioaldia.com/obras.html#.UhgxdtKwy8o>
- Niemeyer Grawe, J. J. (2006). *Desarrollo de la Participación Ciudadana en los procesos de control social de la gestión Municipal en el Distrito de Comas, Lima Peru*. tesis, Universidad Católica Del Perú .
- O'Sullivan, T. (1997). *Conceptos claves en Comunicación y Estudios Culturales*. Buenos Aires, Argentina.
- Oliveros, F. (2004). *Relaciones Interpersonales* (1 ed.).
- Perez Rosales, M. (2003). *Diccionario de Administración* (5 ed.). Lima, Peru: San Marcos.
- Porras, J. (2013). *Residente de Obras Públicas*. (2a. ed. ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial ICG.
- Rivera Mendoza, S. O. (2010). Liquidación financiera de obras públicas ejecutadas pos administración directa por la municipalidad provincial de puno 2003-2004. PUNO, PUNO, PERU.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional* (8 ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Salinas, M., Alvarez, J., & Vera, M. (2010). Liquidación Técnico Financiera de Obras Públicas. Lima: Instituto Pacifico S.A.C.
- Stoner, J. (2003). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración* (6"ed ed.). Mexico: Prentice - Hall Hispanoaramericana S.A.
- Vara Horna, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: siete pasos para uina tesis exitosa. un metodo efectivo para las ciencias*

*empresariales* (Tercera edición ed.). Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

## TESIS

- Barrios Cardenas, H., & Horna Marquina, A. (2015). *Incorporación de los dispute boards en la solución de controversias durante la Ejecución de Obras Públicas en el marco de la Ley de contrataciones del Estado*. Tesis, Trujillo.
- Niemeyer Grawe, J. J. (2006). *Desarrollo de la Participación Ciudadana en los procesos de control social de la gestión Municipal en el Distrito de Comas, Lima Perú*. Tesis, Universidad Católica del Perú .
- Rivera Mendoza, S. O. (2010). *Liquidación financiera de obras públicas ejecutadas por administración directa por la municipalidad provincial de Puno 2003-2004*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano Puno.