

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



Del fortalecimiento de capacidades a la creación del Valor Público:  
Caso de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en  
la Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica. 2020

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO**  
**EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

Modesta María Adela González Sáenz

**ASESOR**

Carmen Rosa Valdivia Arenas

Lima, Perú

2020

## **Dedicatoria**

A mis amados padres María y Hernán; y a mi maestra Clara Caselli

### **Agradecimiento**

A mi esposo Rodolfo, por su incansable apoyo, y a la Universidad Católica Sedes Sapientiae que me ha permitido seguir aprendiendo y hacer experiencia

## Resumen

Esta investigación parte de una experiencia realizada por la Universidad Católica Sedes Sapientiae - UCSS, en la ejecución de un Proyecto financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID, en el período 2011 al 2014, en el que la Universidad tuvo bajo su responsabilidad la ejecución del componente de fortalecimiento institucional, siendo una de las municipalidades beneficiarias de este proyecto, la de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chíncha, Ica, lugar en el cual se centra el presente trabajo. El objetivo principal de esta investigación es comprender si el fortalecimiento de capacidades ha generado valor público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad de Pueblo Nuevo en la provincia de Chíncha, Ica, entre enero del 2011 y enero del 2014. Para lograr este objetivo, se describe el plan de fortalecimiento de capacidades, se realiza un análisis de los actores involucrados, y finalmente se analizan los hechos desde el enfoque de la Creación de Valor Público, a partir de la Cadena de Valor Público y el Triángulo Estratégico, en el marco de la nueva gestión pública y la modernización del Estado. Este trabajo utiliza el enfoque cualitativo, para ello se realizaron entrevistas semiestructuradas. Las principales conclusiones nos sugieren que para que el sector público genere valor, es indispensable la participación ciudadana y el diálogo comunitario, el que se puede promover a través del fortalecimiento de capacidades.

Palabras clave: valor público, cadena de valor, triángulo estratégico, nueva gestión pública, fortalecimiento de capacidades, enfoque de capacidades

### **Abstract**

This research project was motivated by the Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS)'s experience of executing a project financed by the International Cooperation Spanish Agency (AECID), between 2011 and 2014, in which the university was responsible for the institutional reinforcement component; having the Pueblo Nuevo county as one of its major benefactors. In that order, this research's first objective is to understand if the functionaries' capacities reinforcement has provided of public value through the Local Economic Development Office to the Pueblo Nuevo county, between January 2011 and January 2014.

To achieve such a goal, it is necessary to describe the capacities strengthen plan, make an analysis of the involved actors, and finally analyze the facts from a Public Value Creation view, through the Public Value Chain, and Strategic Triangle tool, within a new public management structure, and the government modernization. This project uses a qualitative focus. Therefore, semi-structured interviews were made. The main conclusions suggest that for the public sector to generate value, citizen participation and community dialogue are essential, which can be promoted through capacity building.

Key words: public value, strategic triangle, new public management, capacities strengthen, focus of capacities.

## ÍNDICE TEMÁTICO



	i
<b>Dedicatoria</b> .....	ii
<b>Agradecimiento</b> .....	iii
<b>Resumen</b> .....	iv
<b>Abstract</b> .....	v
<b>ÍNDICE TEMÁTICO</b> .....	vi
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>1.2. Formulación del problema</b> .....	4
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
<b>1.3. Justificación del tema de la investigación</b> .....	5
<b>1.4. Objetivos de la investigación</b> .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
<b>2.1. Antecedentes del estudio</b> .....	7
2.1.1. Internacionales.....	7
2.1.2. Nacionales .....	9
<b>2.2. Bases teóricas</b> .....	12
<b>2.3. Definición de términos básicos</b> .....	21
2.3.1. Servicio público: .....	21
2.3.2. Gerencia Estratégica:.....	22
2.3.3. Gestión Pública .....	22
2.3.4. Funcionario Público: .....	22
<b>Capítulo III: Metodología</b> .....	23
<b>3.1. Enfoque y diseño de la investigación</b> .....	23
<b>3.2. Población y muestra</b> .....	23
<b>3.2 Variables del estudio</b> .....	25
<b>3.4. Definición conceptual de la(s) variable(s)</b> .....	25
<b>3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</b> .....	26
<b>3.6. Validez y confiabilidad del instrumento</b> .....	26
<b>Capítulo IV: Desarrollo de la investigación</b> .....	27
<b>4.1. Características institucionales, socioeconómicas y políticas del distrito de Pueblo Nuevo de la provincia de Chincha-Ica</b> .....	27

4.1.1	Características institucionales .....	28
4.1.2	Características socioeconómicas.....	29
4.1.3	Características políticas.....	32
4.2	<b>Programa de fortalecimiento de capacidades desarrollado en el marco del proyecto financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).....</b>	<b>35</b>
4.2.1	Primera Fase del proceso de fortalecimiento de capacidades: Diagnóstico	37
4.2.2	Segunda fase del proceso de fortalecimiento de capacidades: Planificación de cursos y programas .....	41
4.2.3	Tercera Fase del proceso de fortalecimiento de capacidades: Ejecución de programas. Diplomado de Desarrollo Económico Local .....	46
4.3	Los Actores involucrados en el fortalecimiento de capacidades .....	53
4.4	Creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local.....	64
4.5	Creación de Valor Público como consecuencia de la creación de la oficina de DEL en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo .....	66
	<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>80</b>
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>80</b>
	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>81</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>83</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>90</b>
	<b>Anexo 2: Guía de Entrevista Semi-Estructurada .....</b>	<b>93</b>
	<b>Anexo 2: Guía de Entrevista Semi-Estructurada .....</b>	<b>94</b>
	<b>Anexo 2: Guía de Entrevista Semi Estructurada.....</b>	<b>95</b>
	<b>Anexo 3 Validación de Entrevista.....</b>	<b>96</b>

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Resumen de entrevistados .....	24
Tabla 2: Lista de entrevistados .....	25
Tabla 3: Población del Distrito de Pueblo Nuevo, Chincha .....	29
Tabla 4: Plan de Fortalecimiento de Capacidades – Proyecto AECID. 2011 – 2014.....	45
Tabla 5: Participantes en el Diplomado de Desarrollo Económico Local .....	50
Tabla 6: Sistematización entrevista a los de actores .....	57
Tabla 7: Análisis de actores. creación de oficina de DEL Municipalidad de Pueblo Nuevo -Chincha	62
Tabla 8: Resumen Análisis de Actores. Creación de oficina de DEL Municipalidad de Pueblo Nuevo – Chincha .....	63



**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Cadena de valor público .....	15
Figura 2: Triangulo estratégico de MOORE .....	16
Figura 3: Mapa provincia de Chincha .....	28
Figura 4: Mapa provincia de Pueblo Nuevo .....	28
Figura 5: Población del distrito de Pueblo Nuevo, por grupos etarios .....	30
Figura 6: Población en edad de trabajar por condición de actividad, Distrito de Pueblo Nuevo, Chincha, 2017 (Absoluto) .....	31
Figura 7: Problemas Identificados .....	40
Figura 8: Contenidos del diplomado de Desarrollo Económico Local .....	48
Figura 9: Línea de tiempo creación de oficina de Del. Municipalidad de Pueblo Nuevo .....	66
Figura 10: Portal de la municipalidad de Pueblo Nuevo, Chincha .....	67
Figura 11: Cadena de valor público .....	74
Figura 12: Dimensiones del Valor Público .....	74
Figura 13: Creación de valor público. Oficina del Municipalidad de Pueblo Nuevo - Chincha-Ica	78

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de consistencia del estudio .....	91
Anexo 2: Guía de entrevista semi-estructurada .....	92
Anexo 3: Validación de entrevista .....	96
Anexo 4: Lista de entrevistados .....	101
Anexo 5: Programa de fortalecimiento de capacidades proyecto AECID .....	102
Anexo 6: Lista de participantes diplomado de especialización en desarrollo económico local.....	106
Anexo 7: Resolución de alcaldía de la municipalidad de Pueblo Nuevo, que ratifica al jefe de la oficina de desarrollo económico local .....	107
Anexo 8: Reportaje de El Comercio .....	109
Anexo 9: Resolución de alcaldía de la municipalidad de pueblo nuevo felicitando a la UCSS .....	110

## **Introducción**

En estos tiempos de pandemia, producida por el COVID 19, como en años anteriores, con el “niño costero” en el 2017, o el terremoto de agosto del 2007, se han generado contextos de crisis humanitaria que afectan la vida de las personas, y de sus comunidades. Estos desastres naturales que nuestro país ha sufrido en los últimos años, nos han permitido evidenciar, entre otros, la problemática de la gestión pública, particularmente de la gestión municipal; sobre todo, porque en estos contextos, se necesita de una acción oportuna y eficiente por parte de nuestras autoridades locales, que sean soporte y ayuda para las personas más afectadas por estos fenómenos naturales y promover su desarrollo. Lamentablemente, en estos días, como en los desastres naturales ocurridos en el pasado, la respuesta de nuestras autoridades locales no ha sido inmediata, ni eficaz.

Este trabajo de investigación, surge de la experiencia realizada por la Universidad Católica Sedes Sapientiae - UCSS, a través de su Centro de Investigación y Desarrollo Innovador para la Regionalización – CIDIR, durante la ejecución del Proyecto: Convenio 10-CO1-065 “Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto de 2007, Perú”, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID, para el período 2010-2015, y que tenía como objetivos generales de intervención, la mejora y reconstrucción de viviendas y espacios públicos, y el desarrollo humano; para ello se establecieron como uno de sus objetivos específicos el fortalecimiento de capacidades de los actores estatales y no estatales de los distritos de Pueblo Nuevo y Grocio Prado, en la provincia de Chincha, en el Departamento de Ica. Es importante señalar que este proyecto para el desarrollo fue formulado por la ONG CESAL y la UCSS, luego del terremoto de agosto del 2007, y en el cual la provincia de Chincha fue una de las zonas más afectadas por este desastre natural. En la ejecución de este proyecto, se fue evidenciando la problemática en torno a la gestión municipal, y su dificultad para promover el desarrollo del distrito. En este contexto, y como parte del trabajo de fortalecimiento de capacidades que implementó la universidad, surge la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local (DEL), en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, como resultado del trabajo de los actores estatales y no estatales que participaron en uno de los programas formativos. Es en virtud de lo anterior que, este trabajo de investigación ha tenido como desafío, entender de qué manera el fortalecimiento de capacidades permitió la creación del valor público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en la provincia

de Chincha, Departamento de Ica. Por consiguiente, este trabajo desarrolla en su marco teórico, el enfoque de creación de valor público, la cadena de valor público y su triángulo estratégico, como instrumentos de análisis; dentro del marco de la Modernización del Estado, la Nueva Gestión Pública, y el enfoque de capacidades.

De este modo, este trabajo desarrolla en el Capítulo I, el problema de investigación, en el Capítulo II, el marco teórico; y la metodología en el Capítulo III. A continuación, el Capítulo IV desarrolla la investigación, para lo cual, se subdivide en cinco subcapítulos, que abordan las características institucionales, socioeconómicas y políticas del distrito de Pueblo Nuevo, las fases o etapas del desarrollo del Programa de fortalecimiento de capacidades que realiza la universidad (diagnóstico, diseño y ejecución de los programas), los Actores, la creación de la Oficina de DEL y el Valor Público como consecuencia de la creación de la Oficina de DEL; y para finalizar se plantean las principales conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo I: Problema de investigación

### 1.1. Planteamiento del problema

El 15 agosto del 2007 se produjo un fuerte terremoto de 7.9 grados de magnitud en la escala de Richter, en la costa central del Perú, que afectó cinco departamentos del país; principalmente a las ciudades de Cañete, Pisco, Chincha e Ica; siendo el departamento de Ica el más afectado por este sismo. Esta situación de emergencia generó la inmediata respuesta de diversas organizaciones de la sociedad civil, organismos de la cooperación internacional, y del propio Estado, que respondieron inmediatamente frente a este desastre, que de acuerdo a los primeros reportes del Instituto Nacional de Defensa Civil -INDECI causó 596 fallecidos, 1,292 heridos, 655,674 personas entre damnificadas y afectadas por la destrucción parcial o total de sus viviendas, y que de acuerdo a estos primeros reportes se calculaba en 139,521 las viviendas entre afectadas, destruidas, e inhabitables. (INDECI 2009: 403). Con posterioridad a la emergencia y pasando ya a la reconstrucción de las zonas devastadas por el terremoto, la gestión del Estado fue descoordinada, ineficiente y lo más lamentable, que en medio de esta tragedia se produjeron actos de corrupción que involucraban a funcionarios públicos; mientras que la sociedad civil, encabezada por la Iglesia, organizaciones de base y organizaciones no gubernamentales - ONG's así como entidades de la cooperación internacional y empresarios de la zona, habían ido identificando las principales necesidades de la población afectada y habían actuado con mayor eficiencia y transparencia que el Estado, tanto en la repartición de la ayuda humanitaria y en la gestión de la propia reconstrucción de las zonas afectadas, como en generar y promover el desarrollo de estas zonas.

Cabe resaltar, que el terremoto del 2007 se produjo siete meses después de iniciada la nueva gestión edil (2007-2010), y durante la campaña electoral, como durante esos primeros meses de gestión, no se había abordado el tema de la gestión del riesgo de desastres, con lo cual ni las autoridades, ni la población tenían claro las acciones que se debían tomar, producido el desastre. El gobierno regional de Ica y el gobierno central tuvieron una lenta, débil y contradictoria actuación, buscando protagonismo, más que organizar esfuerzos, igual situación presentaban los gobiernos locales con acciones asistencialistas y desorganizadas, y que, sumado a los actos de corrupción en torno a la reconstrucción, generó un clima de desconfianza y también de apatía (Zapata: 2009).

En este contexto y ante el evidente fracaso del Fondo para la Reconstrucción del Sur – FORSUR, creado el 28 de agosto del 2007, mediante Decreto Ley N° 29078, y que tenía como objeto el proceso de reconstrucción de las zonas afectadas, surgieron diversas iniciativas no gubernamentales destinadas a reconstruir estas zonas afectadas, devolverles su dinamismo y encaminarlas a su desarrollo.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el proceso de Modernización y Reforma del Estado que venía implementándose en el país, y en este punto nos situaremos en el año 2002, en que se modifica la Constitución Política del Perú de 1993 en la parte referida a la descentralización, pues era necesario realizar cambios que permitieran hacer efectivo este proceso, y es precisamente, lo que la Reforma Constitucional logró a través de la Ley N° 27680. Ese mismo año se dictó uno de los principales instrumentos en este proceso de descentralización, la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización; luego vendrían la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; y la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, entre las más importantes. Este marco normativo, no sólo nos puso frente a nuevas instituciones, competencias, funciones y responsabilidades, sino que reveló la necesidad y la urgencia del desarrollo de capacidades en el proceso de descentralización; pues si se busca alcanzar el desarrollo económico y sostenible de las diferentes regiones del país, así como la modernización y eficiencia de los procesos y sistemas administrativos, que aseguren la adecuada prestación de servicios públicos, entonces era necesario, el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de los gobiernos regionales y locales para dar respuesta oportuna a las demandas de la población y mejorar la gestión de las competencias transferidas.

Así pues, a pocos años de lanzada la descentralización seguía siendo interpretada como desconcentración, y al proceso de participación ciudadana, no se le estaba prestando la debida atención. Esto explicaría por qué la descoordinación, improvisación de algunas autoridades locales y regionales en el proceso de reconstrucción, quienes no asumieron sus funciones frente al desastre.

## **1.2. Formulación del problema.**

Entre el gobierno local y los actores sociales y económicos de un territorio; se hace evidente que existe desconfianza y escepticismo, con lo cual la relación entre ellos no surge de forma espontánea; más aún cuando la administración pública local toma acciones y decisiones que no son eficientes y eficaces, y responden a diseños institucionales en los que

aún no se hace partícipe a los actores no gubernamentales, a pesar de las reformas que el Estado peruano viene realizando para modernizarse y promover una gestión pública eficiente, que promueva el desarrollo, una mayor participación ciudadana y la mejora de los servicios municipales.

En consecuencia, a pesar de las reformas desarrolladas por el Estado peruano, luego de producido el Terremoto del 2007, se hizo evidente la dificultad de la municipalidad de Pueblo Nuevo, de adecuarse a estos cambios, debido a la falta de competencias de sus funcionarios, así como del desconocimiento de sus funciones. Además, y visto desde otra perspectiva, la municipalidad de Pueblo Nuevo no supo escuchar y reconocer las necesidades de la ciudadanía

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios ha generado valor público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo en la provincia de Chincha, departamento de Ica?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿En qué consistió el programa de fortalecimiento de capacidades realizado en el marco del Proyecto AECID, realizado en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, departamento de Ica?
- ¿Cuáles han sido los actores, propuestas, decisiones y recursos, participantes en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local, en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica?
- ¿Cuál es el Valor Público que se genera con la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local, en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica?

## **1.3. Justificación del tema de la investigación**

Este estudio intenta ser un aporte en materia de fortalecimiento de capacidades, creación de valor público, en el marco de la Nueva Gestión Pública y Modernización del Estado, los cuales son importantes, por cuanto inciden en la mejora de la administración pública. Académicamente es importante para construir evidencia sobre las maneras a través de las cuales se crea valor público. Así mismo, es relevante porque permite saber cómo se crea valor público a través de la creación de unidades orgánicas. A nivel profesional, es

importante encontrar lecciones que mejoren los procesos de toma de decisiones; y contribuyan en el diseño y formulación de futuros proyectos para el desarrollo que tengan como componente el fortalecimiento institucional.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Explicar de qué forma el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios ha generado valor público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo en la provincia de Chincha, departamento de Ica

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Describir el programa de fortalecimiento de capacidades realizado en el marco del proyecto AECID y que se implementó en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, departamento de Ica.
- Establecer un inventario de los actores, sus propuestas, decisiones y recursos que participan en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local, en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica.
- Establecer cómo se creó valor público a través de la creación de la oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica.



## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes del estudio

Para entender cómo fue posible que la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, departamento de Ica, pudiera agendar la mejora interna de su institución, entender quienes incentivaron este proceso, y porqué antes no se hicieron estos cambios, es necesario abordar este trabajo desde las reformas que a nivel del Estado se habían venido produciendo, así como desde la vivencia cotidiana del servidor público, del ciudadano, y de la inter-relación entre los actores estatales y no estatales.

#### 2.1.1. Internacionales

Cristian Rojas (2018) en su tesis “Gerencia social y creación de valor público: aplicado a la empresa nacional de minería”, la misma que recoge la experiencia de la empresa minera en Chile, en el cual el Estado es regulador y productor de estas materias primas. Como parte de la intervención que realiza el Estado, participa en la Empresa Nacional de Minería (ENAMI), para el fomento del desarrollo de la pequeña y mediana minería (p.1). Rojas (2018) plantea que el Estado no sólo debe cumplir su rol regulador y ser eficiente, asegurando un mercado competitivo para el desarrollo de esta industria, sino que, en el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP), también debe ser eficaz, es decir, que logre crear valor público para la sociedad. En esta línea de ideas, plantea como objetivo general de esta investigación, generar un instrumento que mida el nivel de creación y gestión del valor público (p.3). Por ello, propone la creación de los modelos de creación y gestión de valor público, para lo cual plantea un estudio de carácter exploratorio que busca operacionalizar el concepto de valor público para la toma de decisiones (p.36) Utiliza la metodología multicriterio, para la toma de decisiones en contextos de distintos objetivos que están en conflicto, específicamente la metodología del Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process: AHP), utilizada en los proyectos de inversión pública en Chile, y el cual se aplicaría en la ENAMI (p.37). Se recurre a un panel de expertos para obtener una visión empírica de los componentes y alcances del valor público. También se recoge información de representantes de gerentes de ENAMI, organizaciones de la sociedad civil, como el Instituto de Ingenieros de Minas, Sosedad Nacional de Minería, entre otros (p.43). Esta investigación concluye proponiendo un modelo de creación de valor público representado por 15 elementos, distribuidos en tres criterios generales: valor del servicio, valor de los

resultados, y el valor de la confianza, siendo este último el más importante, pues obtuvo mayor ponderación. Propone un modelo de gestión del valor público, representado por 15 elementos, los cuales tienen cuatro criterios: gestión institucional, gestión del valor, gestión organizacional y gestión de la confianza. Finalmente, señala que con estos modelos se podría medir el nivel de creación y gestión del valor público en los instrumentos de fomento de la ENAMI, e indicar las potenciales brechas entre la gestión realizada y el valor creado (p.85-86)

Cintia Maldonado (2018) en su tesis “La incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicación en organizaciones gubernamentales y la creación de valor público. El caso de la Dirección Nacional de Migraciones (2007-2015)”, aborda el tema de las Tecnologías de la Información y comunicación (TIC), y el rol que éstas tienen en la evaluación de la gestión del Estado, en el marco de la Nueva Gestión Pública, y bajo el enfoque de creación de valor público. Este trabajo, es un estudio de caso, que busco recoger la experiencia realizada por la Dirección Nacional de Migraciones de Argentina, entre el año 2007 y el 2015, período en el cual este organismo del Estado incorporó nuevas herramientas tecnológicas, para modernizar y simplificar sus procesos (p.4). En este sentido, el objetivo de esta investigación fue explicar cuál es el valor público que se generó con la adopción de nuevas herramientas tecnológicas en organizaciones de la administración pública (p.5) Para responder a la principal pregunta de investigación, identifica las siguientes dimensiones de valor público, que cumplen con los objetivos estratégicos de la organización: mejora en el acceso, calidad del servicio, seguridad, información, facilidad de uso y beneficio para la comunidad y el usuario; en cuanto a la dimensión política: se identifica a través de la Ley de Migraciones, que mejora la igualdad y reconoce las migraciones como un derecho humano y se establecen condiciones de equidad (p.83); y, desde la perspectiva organizacional, se encuentra la eficiencia administrativa, así como la productividad, flexibilidad, innovación y servicio al cliente (p.84). Siendo una de sus conclusiones que el rol de las TICs en la generación de valor público en la Dirección Nacional de Migraciones de la Argentina ha sido a través de la mejora del servicio; sin embargo, no se ha explotado al máximo el potencial de estas herramientas, sobre todo en cuanto a la relación de éstas con la sociedad. En relación con esto último, plantea que el principal rol innovador de las TIC´s promoviendo el valor público, es transformando la relación entre el gobierno y los ciudadanos, con la transparencia, participación, entre otros (p.86).

Velasco, Caro & Romero (2016) en su artículo “Gobiernos responsables que inducen valor público: de productos a impactos en la Gobernación de Boyacá 2005-2015”, se presenta un trabajo descriptivo sobre la gestión y los resultados de los tres períodos constitucionales de la gobernación del departamento de Boyacá, Colombia; para el cual realizan un análisis cualitativo y cuantitativo, a partir de fuentes de información primaria y secundaria. El marco teórico de esta investigación es la Nueva Gestión Pública, la gestión por resultados y el valor público, el cual debe interpretarse a través de la cadena de valor (p.220). El objetivo de este trabajo es generar un acercamiento a la evaluación del proceso o cadena de inducción de valor público, que sirvan de base para implementar intervenciones públicas que logren mejorar la creación de valor (p.221). Esta investigación pone énfasis en la gestión por resultados y la inducción de valor público, a fin de medir administrativamente los resultados de la gestión, en el departamento de Boyacá, así como el logro de sus objetivos y el avance de resultados alcanzados (superación de la pobreza; empleabilidad, coberturas, entre otros.) (p.223). Concluyen señalando que la Gobernación de Boyacá, ha ido mejorando como ente inductor de valor público, sin embargo, aún habría mucho por avanzar. Cabe resaltar que las dimensiones de legitimidad y apoyo, así como la de impactos (referida a la prestación de bienes y servicios), se hacen dependientes de la dimensión operativa (capacidad organizacional, planeamiento, presupuesto, entre otros), lo cual equivale a desarrollo institucional, que es muy relevante por cuanto significa mayor acercamiento del ente gubernamental al ciudadano, haciendo fuerte los sistemas de presupuestación participativa, sistemas de planificación abiertos, entre otros (p.232). La generación de valor público en el departamento de Boyacá se explica más por los servicios prestados que por la viabilización y validación de los ciudadanos, por lo que recomiendan buscar nuevas formas de interacción, a través del gobierno abierto y el gobierno electrónico, y la gestión por resultados facilitaría esto, con gestión hacia dentro y gestión hacia afuera. Subrayan que, para generar valor público, se requiere mayor participación ciudadana y para lograr esto, se requiere que las entidades públicas innoven. (p.233-234)

### **2.1.2. Nacionales**

En la Tesis de Suarez & Chumacero (2017) “La articulación de los SAE y la generación del valor público”, centran su estudio en la desarticulación de los Sistemas Administrativos del Estado (SAE), entre sí, y con las políticas públicas, lo cual dificulta la generación de valor público. Es una investigación exploratoria, que desarrolla una propuesta

conceptual para la articulación del SAE, y busca proponer la gestión pública orientada a la generación de valor público (p-1-2). Entre sus principales conclusiones señalan que, en nuestro país, la gestión pública mantiene normas y procesos propios del paradigma burocrático, es decir rígidos, y en paralelo se viene implementando el enfoque de la NGP, a través de herramientas gerenciales. En nuestra legislación los SAE, están definidos en la norma de una manera difusa, como si fueran un sistema de control y no como instrumentos de gestión. Plantea que se deben usar los SAE para generar valor público, por lo que deben ser instrumentos de gestión que permitan discrecionalidad en la toma de decisiones y eviten el uso indiscriminado de los recursos (p.59)

Alexandra Ames (2014) en su tesis “El servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la Municipalidad de Miraflores para la generación de valor público”, recoge la experiencia de las Audiencias Vecinales del alcalde Jorge Muñoz Wells que, en el 2011, crea la oficina de atención al ciudadano, con el objeto de recibir personalmente, una vez a la semana a los vecinos de su distrito, que tuvieran problemas en su comunidad. Estas audiencias con los vecinos eran grabadas y transmitidas en vivo desde el portal web de la municipalidad, a fin de promover transparencia. En estas audiencias acompañan al alcalde, el Gerente Municipal, el Asesor de Alcaldía y el Gerente de Participación Vecinal. Este último es responsable del seguimiento y solución de los problemas presentados por los vecinos. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar los factores que hicieron posible que estas audiencias, generen valor público y argumentar la necesidad de una política de atención al ciudadano (p.16). Siendo una de sus conclusiones que, el liderazgo y la cultura organizacional, de la municipalidad fueron factores importantes para resolver los casos presentados por los vecinos (p.45). Así mismo, la política de atención ciudadana de la municipalidad estaba constituida por una serie de procedimientos interrelacionados que lograron que su funcionamiento contribuya a generar valor público (p. 46).

Martín Tanaka (1999), realiza un estudio sobre las estrategias políticas que desarrollan los actores no estatales y las llama intermediación política. Describe los cambios en las relaciones entre sociedad y política a nivel de pobladores urbano-populares, en el distrito de El Agustino, en Lima. Estos cambios se habrían producido por la consolidación de los espacios urbanos, por los nuevos perfiles institucionales (gobierno local y central) y la crisis de los partidos políticos que cumplían la función de intermediación política. Esto trajo como consecuencia la búsqueda de bienes públicos, la inclusión de formas institucionalizadas y

politizadas de acción colectiva (organizaciones y dirigentes) dentro de esquemas *movimientistas* que van perdiendo centralidad (p. 103) De este modo, surgen grupos de interés particular, acciones colectivas esporádicas y formas individuales de relacionarse entre sociedad y Estado, y en la que las autoridades son evaluadas en base a su eficacia.

Lo que hace posible configurar una política de ciudadanos, en la que el pluralismo, la competencia, el *accountability* horizontal fueron fundamentales, lo cual cambia la manera tradicional de pensar en participación y sociedad civil (p.104). Plantea la tesis de la “intermediación”, en la que los dirigentes cumplen una función útil y necesaria, y se mueven entre el barrio y los agentes externos relevantes, para la satisfacción de sus necesidades. Así mismo plantea la tesis de “profesionalización” de los dirigentes, que se convierten en promotores de las ONG’s o desempeñan cargos públicos o planean incursionar en la política (p. 124-127). La relación entre los pobladores urbano-populares y el Estado funciona a través de la “mediación” de diversos agentes externos e intermediarios, pero a su vez la convierte en una relación discontinua y con fracturas, provocada por las reformas liberales, que han generado relaciones individuo-ciudadanos (relación electoral, *accountability* vertical) con el Estado, que configura una política de ciudadanos, distinta a la política movimientista del pasado (p. 129-130).

Esta relación Estado-pobladores populares urbanos adquiere una dinámica “mesocéntrica” en el que decae la acción colectiva y la pertenencia a organizaciones (p. 140), y en el que el Estado mostraba debilidad institucional, por lo cual era necesario fortalecer al municipio como institución, capacitar a funcionarios y representantes políticos, y relacionar a las organizaciones sociales existentes y sus dirigentes, con las autoridades locales (p. 147).

Tanaka (1999) propone el fortalecimiento institucional, la capacitación de los funcionarios públicos, y el acercamiento del Estado a las organizaciones sociales existentes y a sus dirigentes. Hay que señalar que este caso es estudiado, cuando aún el proceso de descentralización del Estado no se concretaba y con ello la transferencia de funciones y competencias del gobierno central, a los gobiernos regionales y locales. En el año 2002, al producirse la Reforma Constitucional, y con ello el inicio del proceso de descentralización, el panorama para la administración pública se complica aún más, pues las necesidades de fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos se hacen más evidentes; así como la necesidad de fortalecer las capacidades de los actores sociales sobre estos cambios.

## 2.2. Bases teóricas

Como paso previo para definir los criterios que nos permitan comprender el fenómeno materia de investigación, revisaremos los aspectos teóricos y conceptuales relacionados con la creación de valor público, la nueva gestión pública, y la participación ciudadana. Así mismo, se ha considerado el enfoque de capacidades y el enfoque estratégico, para el posterior análisis.

Uno de los aspectos importantes para analizar acciones relacionadas con la gestión pública es determinar los pilares sobre los cuales se basa, en este caso conocer el proceso de modernización del Estado. Desde las últimas décadas del siglo pasado, se han venido introduciendo cambios importantes al rol del Estado, que de acuerdo a Fontaine (2015), han redefinido sus modalidades de acción pública, lo cual llevó, en una primera etapa al cuestionamiento del papel del Estado y en cambio a valorar el papel del mercado en la coordinación de la sociedad; y, en una siguiente etapa, a inicios del presente siglo, en el que se revaloriza el papel del Estado, bajo una nueva modalidad, que le permitiera adaptarse a los cambios de su entorno, reduciendo el gasto público, legitimando el papel del sector privado en los asuntos públicos, y asumiendo la promoción del desarrollo económico (p.62). Y estos cambios no fueron ajenos al Perú, durante el gobierno de Alberto Fujimori y los posteriores al año 2002, se transforma la estructura del Estado, se produce una reforma constitucional que distribuye el poder, creando nuevas funciones y competencias, para generar un Estado eficiente, eficaz y descentralizado, promotor del desarrollo integral de las personas y de una mayor participación ciudadana en asuntos de interés público.

Estas transformaciones, señala Fontaine (2015), obedecieron a la necesidad del Estado de adaptarse a su entorno, para lo cual aplican un triple descentramiento: hacia arriba, con la conformación de espacios supranacionales de toma de decisiones, a través de la suscripción de convenios internacionales, la aparición de regímenes, que no siempre estarán conformados por Estados, sino por actores no gubernamentales y mixtos, importantes porque pueden orientar la agenda de los gobiernos (p.62). Por otro lado, surge el descentramiento hacia abajo, que se plasma en los procesos de descentralización y desconcentración de poder hacia las instancias de gobierno local y regional, para lo cual se transfieren competencias, se redistribuye el poder, se reasignan recursos, se formulan y ejecutan políticas sectoriales, entre otros (Fontaine 2015, p.63). Por último, el descentramiento hacia afuera, hacia los actores no estatales, como las organizaciones no-gubernamentales, empresas privadas, asociaciones, entre otros; que promueve la alianza entre el sector público y el privado, para

desarrollar acciones que habían sido de exclusividad del Estado y que empiezan a delegarse, compartirse o privatizarse, como el caso del transporte público, las telecomunicaciones, entre otras (Fontaine 2015, p.63). De esta manera resume Fontaine, que el hecho de gobernar se inserta en un proceso de interacciones entre actores estatales y no-estatales, entre los funcionarios públicos (electos o nombrados) y los actores sociales y económicos (p.64). Todas estas reformas, señala Isuani (2007), se convirtieron en desafíos para el estado, que, con más recursos, debía ser más creativo y más eficaz al abordar los problemas, con lo cual requería capacidades y habilidades para gobernar, siendo éstas importantes, pues están vinculadas al desempeño de las políticas públicas (p.1).

En este contexto surge la Nueva Gestión Pública (NGP), que, de acuerdo a García (2007), busca generar una administración pública eficiente y eficaz, que responda a las necesidades reales de los ciudadanos, ofreciendo servicios de calidad. Siendo uno de los aspectos que más resalta, que la NGP busca favorecer las relaciones con los ciudadanos, promoviendo que éstos participen en procesos públicos de decisión (p.44-46).

Autores como Osborne y Gaebler (1992) en su libro *“La reinención del gobierno”*, consideran que construir una NGP es reinventar el gobierno y superar el paradigma burocrático weberiano de pautas y organizaciones rígidas (como se cita en Chica 2011, p.61). En este sentido, Barzelay (1998) señala que la administración pública, burocrática o weberiana estaba concentrada en aspectos formales, pues hacía prevalecer la norma, el procedimiento, por sobre la eficacia, la calidad del servicio y la generación de valor (como se cita en Chica, 2011, p.62).

En esta línea de ideas surge el Valor Público, que Moore (1998) define como la capacidad que tiene el funcionario público de pensar en acciones innovadoras, eficaces y eficientes que busquen satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos e innovar, es decir generar el mayor valor posible con los recursos que le son asignados, en beneficio de la ciudadanía (p.48).

Para Moore (1998), el sector público “fundamentalmente crea valor en la manera en que produce dichos bienes, es decir, a través del diálogo comunitario, la participación social, y el respeto a los valores constitucionales y democráticos” (p.16). Siendo importante resaltar que, para que el sector público genere valor, es indispensable la participación ciudadana y el diálogo comunitario, pues más allá de satisfacer necesidades, busca incluir valores humanos que se hacen efectivos, en la construcción de una cultura de diálogo y entendimiento, en la solución de problemas colectivos (Morales y Gómez 2004, p.100).

Para Conejero (2014), este enfoque ofrece una oportunidad para la toma de decisiones de los directivos públicos, de modo que puedan aumentar el valor que una organización pública genera hacia la comunidad, y así lograr mejores resultados a través de la innovación (p.35). En esta línea de ideas, Moore (1998) señala que, se crea valor a través de una estrategia organizativa de las organizaciones, es decir observar las oportunidades que tienen, internas y externas para que logren su posicionamiento, considerando su entorno complejo y dinámico, por ello, requiere que las organizaciones sean flexibles y capaces de adaptarse a los cambios. Esta estrategia, debe estar alineada con la misión y visión de la institución; y contar con fuentes de apoyo y legitimidad; todo lo anterior con el fin de cumplir con el compromiso asumido con la sociedad y con el propósito de la institución (p.115-116).

En el marco de la NGP, la gestión pública busca tres objetivos, optimizar el uso de los recursos públicos, alcanzar mejoras en su productividad, con transparencia y equidad; y mejorar el desempeño de dirigentes y funcionarios (BID 2007, p.8) En este sentido, las acciones de las organizaciones públicas no se centran en los procesos, sino que operativizan sus intervenciones hacia el logro de cambios esperados (p. 9). Por ello, es importante que el funcionario público conozca los problemas reales que afectan su organización, busque alternativas de solución, a fin de tomar decisiones (Velasco, et al., 2016, p.221). Así, el valor público debe ser entendido como una cadena de valor, es decir, como un proceso que combina capacidades de gestión y resultados creados, con las capacidades que se requieren para dar respuestas (Velasco, et al., 2016, p.221).

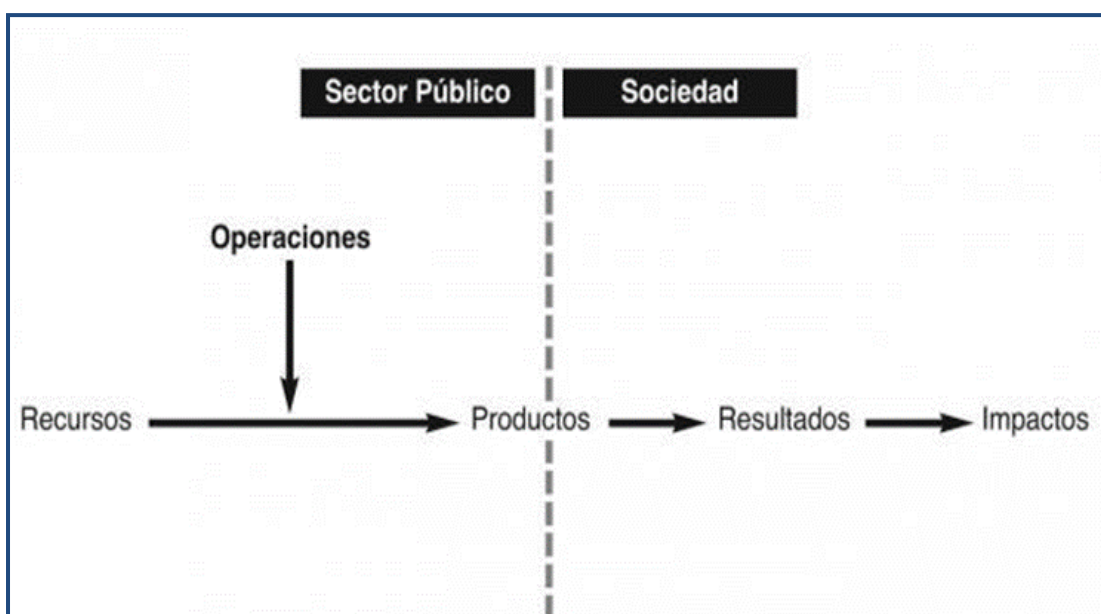
Sobre la cadena de valor público, Hernández (2015) señala que es un instrumento que permite analizar y entender las políticas, el concepto de valor público, y caracterizar la actividad pública como proceso de creación de valor (p.2). En este sentido, los campos de análisis de la cadena de valor son las políticas como procesos de producción de bienes o servicios, regulación y direccionamiento.

De esta forma señala Hernández (2015), lo que hace valioso un bien o servicio que genera el Estado, es su agregación a un proyecto por parte del actor político, que afirma su valor para la sociedad (p.3). De esta forma, la cadena de valor público nos permite afirmar que el Estado crea valor público a través de 3 dimensiones de la función del Estado: *i.* dimensión reguladora, que regula el comportamiento de la población; *ii.* acción productora de bienes y servicios; y, *iii.* acción de direccionamiento, orientando y articulando la producción de bienes y servicios y la regulación, considerando la concepción del valor público (p.4).



En la cadena de valor (ver Figura N° 1), el producto es la parte más importante, es el eslabón de la cadena, que vincula al sector público con la sociedad (p.6). Para el análisis, de la cadena de valor, se puede realizar un “análisis horizontal” y un “análisis vertical”. En el análisis horizontal, se hace hacia la izquierda, sobre la relación recursos y producción, y por ejemplo analizar la red producción institucional o interinstitucional, presupuestaria.

Figura 1: Cadena de valor público



Fuente: Hernández 2015

Desde lo organizacional, a fin de entender el flujo de decisiones autorizadas. Se puede hacer también un análisis presupuestario y operativo. Y, hacia la derecha, analizando la relación producto y resultado, a través de la hipótesis de política, que vincula producto y regulación, con lo que se requiere transformar, para luego relacionarlo con el resultado. Permite conocer a los actores que intervienen y que han ejercido una mayor influencia (p.18). El análisis vertical, vincula la producción con las regulaciones que inciden y buscan incidir en el comportamiento de los actores y el modo de intervención del propio Estado; sobre todo, vincula la dimensión productiva y regulatoria de la política con la direccionalidad de la política que se funda en valores (p.18).

De este modo, y dado que la creación de valor público es una cadena causal iniciada por la intervención gubernamental, Moore (1998) plantea el Triángulo Estratégico (p.115), como instrumento de análisis que le permita al funcionario público liderar un proceso de

creación de valor público en su institución, para poder analizar esta propuesta de creación de valor público, y finalmente evaluar su viabilidad.

Para ello, indica Moore (1998) se requiere integrar tres dimensiones: a) dimensión política, que implica conocer las fuentes de apoyo y legitimidad, para satisfacer las exigencias de la comunidad, b) dimensión sustantiva que evalúa de acuerdo a la misión o propósito de la organización, de acuerdo a sus valores públicos; y c) dimensión administrativa que evalúa la parte organizativa y de gestión, y que finalmente le dará viabilidad operativa. Al concebir el valor público, los directivos públicos deben lograr integrar estas tres dimensiones, pues cada una de ellas, constituyen técnicas de análisis, para el pensamiento estratégico (p.116-119).

Figura 2: *Triángulo Estratégico de Moore*



Fuente: Moore 1995 (como se cita en Maldonado 2018, p.26)

Señala también que “los directivos públicos con orientación estratégica pueden identificar nuevas oportunidades para sus organizaciones, para satisfacer demandas políticas emergentes o para responder a nuevas necesidades que hasta ahora no se habían identificado” (Moore 1998, p.121). Para ello, es necesario que el funcionario público integre técnicas de análisis político y de políticas, con el análisis administrativo, organizativo, a fin de generar valor público y no sólo utilizar recursos en virtud de una norma o función (p.121)

De lo anterior se entiende que, para crear valor público, el funcionario o directivo público debe tener orientación estratégica, es decir, debe analizar sus iniciativas, considerando el “triángulo estratégico”, y de su análisis pasar a concretar la iniciativa. En ese sentido deberá contrastar su iniciativa a través de la dimensión política, y ver si es acorde con los acuerdos políticos plasmados en la legislación, y en las expectativas y aspiraciones de los ciudadanos y sus representantes (Moore 1998, p.165). Siendo una función directiva clave en el sector público, la gestión política, que Moore (1998) la define como la tarea de construir apoyo y legitimidad a favor de una política, la cual es muy importante para conseguir objetivos operativos (p.174). Es así que, un proceso puede ser ganado y sostenido en base a la capacidad de los participantes, pues a mayor rango de las personas implicadas en la toma de decisiones, más convincente es la decisión, es más legítima (Moore 1998, p.188-189).

Por otro lado, la iniciativa, debe responder también a la dimensión sustantiva, que se hace concreta a través de la gestión pragmática (Rojas 2018, p.31), y que permite a los funcionarios públicos identificar nuevas oportunidades, a partir de la misión y propósito de su organización. Finalmente, la iniciativa debe responder a la dimensión operativa, que se materializa a través de la gestión organizacional, y la gestión pública, la cual debe estar basada en la experiencia y los conocimientos y capacidades de los funcionarios (Moore 1998, p.121).

En atención a las tres dimensiones del Valor Público, y considerando que Moore (1998) y otros autores señalan que a partir de estas dimensiones se puede operacionalizar la creación de valor público, debiendo tener claro, que la iniciativa pública, tendrá su origen en las prioridades colectivas, en el valor que la comunidad espera de su gobierno, y en la confianza y legitimidad (como se cita en Rojas 2018, p.28-29). En esta línea de ideas, es fundamental dar el primer paso, y para ello, señala Moore (1998) que el directivo público debe tener conocimiento de las aspiraciones ciudadanas, y de las aspiraciones de su institución, y sobre esta base utilizar su “*imaginación gerencial*” para definir, diseñar el servicio que requiere la comunidad.

Teniendo claro los objetivos del servicio, o de la mejora, que se quiere realizar, y los actores claves para su implementación (Rojas 2018, p.30-31), para pasar a la etapa de la operacionalización, para lo cual, señala Rojas (2018), se debe poner en marcha la gestión estratégica, que como se ha señalado, tiene tres áreas de gestión que permitirán hacer concreto la creación del valor público. Estas áreas son:

- a) **Gestión Política:** Son acciones que captan el apoyo de actores, cuya participación y autorización son necesarios. Permite conseguir apoyo o legitimidad, autorización, recursos. La gestión política propone consultar iniciativas con la comunidad, sociedad civil, y con las autoridades, a fin de lograr autorización de la autoridad y los recursos correspondientes (Rojas 2018, p.32)
- b) **Gestión Programática:** se realiza cumpliendo con la misión y visión de la institución, y se construye e implementa con la participación de los beneficiarios, lo que permitirá la cohesión de la ciudadanía y el fortalecimiento del sistema democrático. La gestión programática, tiene su origen en la interrelación entre la organización y la comunidad (ciudadano, usuario, cliente) (Rojas 2018, p.32)
- c) **Gestión Pública, gestión organizacional** es la que lleva a cabo la implementación de los procesos, las políticas, y los programas, y que finalmente cumplirá con los objetivos de la intervención planteada por la institución (Rojas 2018, p.32).

Para llevar a cabo cualquier acción de gobierno ya sea a nivel nacional, regional o local es necesario tener una estrategia definida. La estrategia es una forma de pensamiento complejo que busca comprender el contexto, con sus actores, intereses y alternativas; y donde el conflicto y el poder son elementos importantes. Es una forma de observar y percibir la realidad, que busca establecer una direccionalidad, una decisión sobre un contexto complejo. Es un esfuerzo por encontrar vínculos estrechos entre la sociedad, el individuo y las organizaciones (Arellano 2004, p.22-28).

El enfoque estratégico para la administración pública surge para promover un diálogo entre ésta, la ciudadanía y el sistema productivo; para ello, la administración pública debe estar en relación permanente con el ambiente, en el cual debe interactuar con los stakeholders con los que debe intercambiar contribuciones y perspectivas (Zuffada y Rizzi 2013, p.13)

Siendo necesario que el funcionario público tenga pensamiento estratégico, que cuente con la capacidad de gestionar esta relación, para que su territorio sea competitivo y genere así desarrollo, a través de estrategias de network, uniendo actores públicos y privados de su territorio y explorando sus potencialidades; de manera que las intervenciones que surjan involucren a todos los actores de un territorio. La presencia de los stakeholders incrementa la exigencia de la administración pública para que cree valor (p. 14-19).

En el presente estudio, el fortalecimiento de las capacidades estatales es un aspecto fundamental, para el logro de la mejora interna generada en la municipalidad de Pueblo Nuevo; es por ello que resulta importante comprender esto a través del Enfoque de Capacidades, también conocido como capability approach, que fue introducido por Amartya Sen y Martha Nussbaum, desde los años ´80 del siglo pasado. (Colmenarejo 2014)

Este enfoque sugiere entender la pobreza o la calidad de vida de la persona, analizando la posibilidad que ésta tiene de vivir experiencias o situaciones a las que se atribuye un valor positivo (p. 123). De este modo los bienes tendrán valor en relación con los resultados que las personas puedan alcanzar, a través de su uso, no por el sólo hecho de poseerlo.

Los fines y objetivos de una persona o grupo social, no sólo representan principios y valores abstractos, sino que están destinados a responder a la capacidad de realización, es decir capacidad para emprender acciones convenientes y que la persona sienta como propias. Para este enfoque, es importante conocer las oportunidades, para ser capaces de alcanzarlas; también resalta la importancia del juicio de valor sobre estas oportunidades, es decir el querer; y, por último, la necesidad de saber cómo alcanzarlas sin tener impedimentos. (Berlofa, Folloni & Schnyder 2011, p.115-117).

Nussbaum entiende la capacidad como conjunto de oportunidades que permiten a la persona elegir y actuar, en este sentido, señala que “no son simples habilidades residentes en el interior de una persona, sino que incluyen también las libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre esas facultades personales y el entorno político, social y económico” (Nussbaum 2012, p. 40).

Si las realizaciones sociales se evalúan desde el enfoque de las capacidades, que las personas tienen, las vidas de éstas cuentan porque tienen libertad para elegir. La libertad estará en función de lo que pueden poner en funcionamiento, es decir en función de lo que son capaces de hacer y ser. Esto nos pone frente a la idea aristotélica de “florecimiento humano” (Nussbaum, como se cita en Colmenarejo 2014, p.125)

Este enfoque proporciona un marco general para la evaluación del bienestar individual y los acuerdos sociales e involucrar en esto al gobierno local. Promueve la participación de los stakeholders en lo relacionado a las políticas locales, a fin de que se involucren en el desarrollo local (Beretta 2013, p.122). Esto hace posible conocer las capacidades de estas personas, y de qué manera estas personas con sus habilidades y capacidades pueden mejorar sus condiciones económicas y sociales, generando buenas prácticas que beneficien a su comunidad.

En este sentido, la importancia de preparar a las personas y darles la libertad para que asuman o no el riesgo de implementar algo nuevo y a la vez que sean capaces de comprender los resultados que quieren alcanzar (p.123).

En relación con lo anterior, y considerando los objetivos de esta investigación es necesario abordar las capacidades estatales, las mismas que son consideradas habilidades de las agencias estatales para realizar tareas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad (Hildebrant y Grindle 1997, como se cita en Isuani 2007, p.14). Repetto (2003) precisa que es la aptitud para plasmar máximos niveles de valor social (p.6). También son las habilidades para identificar necesidades y obtener recursos faltantes, así como para diseñar incentivos y crear oportunidades para un mejor uso de los recursos existentes (Hall como se cita en Isuani 2007, p.14).

El buen desempeño de los Estados, depende en gran medida de la existencia de 4 tipos de capacidades: -capacidad institucional, relacionada a la habilidad de los Estados para establecer y hacer efectivo reglas políticas y económicas; -capacidad técnica, son las habilidades para gerenciar políticas macroeconómicas y analizar opciones de políticas públicas; -capacidad administrativa, capacidad de los Estados de brindar bienes y servicios; y -capacidad política, habilidad de los Estados para responder a las demandas de la sociedad (Grindle 1996, como se cita en Completa 2016, p.63).

Para Repetto (2003), la capacidad estatal es la “aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de las políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas” (p.6). De acuerdo a este autor, se requiere avanzar desde grados de eficiencia en la capacidad estatal, se debe combinar la capacidad administrativa y las políticas (Completa 2016, p.64).

Guillermo Alonso (2007) también hace la distinción entre capacidades políticas y administrativas, agrupando a las capacidades técnicas y administrativas, y uniendo las capacidades institucionales con las políticas. Hace referencia a una nueva dimensión de capacidades estatales, la relacional, que hace referencia a la relación del Estado con su entorno socioeconómico (Alonso como se cita en Completa 2016, p. 64).

Considerando que este estudio se centra precisamente en el proceso de Fortalecimiento de Capacidades, que desarrolla la universidad en el marco del proyecto AECID, es importante lo que señala Margan (1997) que define al Fortalecimiento de Capacidades, como

el proceso a través del cual las personas, grupos u organizaciones, aumentan sus habilidades para desempeñar funciones y alcanzar resultados (como se cita en Ballón, Rodríguez y Zevallos 2009, p.62). Al diseñar un programa formativo para desarrollar capacidades, se debe partir de las necesidades que requieren las organizaciones o los actores, y articularlo a los objetivos institucionales y de desarrollo (Ballón et al 2009, p.62-67).

El plan de fortalecimiento de capacidades que realiza la universidad en el marco del proyecto AECID, tuvo como uno de sus objetivos promover el desarrollo de las zonas afectadas por el terremoto del 2007, por ello consideró también a los Actores no estatales.

Cómo lo indicó Fontaine, los actores no estatales, están conformado por organismos no gubernamentales, empresas privadas, asociaciones, entre otros (Fontaine 2015, p.62-64). Para Easterly señala que los principales actores del desarrollo son los individuos, las familias y empresarios, a quien denomina searchers, quienes en la situación en que viven, buscan soluciones concretas, a preguntas concretas (Berlofa et al. 2011, p.101).

Otro aspecto para resaltar es la Participación Ciudadana, que de acuerdo a lo señalado por Pastor-Seller (2012), es la implicancia directa de la ciudadanía, a fin de contribuir en la mejora de la democracia y sus instituciones, fomentando mayor transparencia, legitimidad, eficacia, eficiencia e influencias en las decisiones públicas; optimizando el rendimiento institucional y fomentando mejores ciudadanos, mejores políticos y mejores funcionarios.

Así mismo, señala que, debido a la complejidad de los hechos sociales, tanto las personas como las organizaciones, requieren de interacciones y compromisos de los diferentes actores sociales, sean estos públicos como privados (p.92).

Otros autores señalan que es un proceso social en el que participan personas, organizaciones e instituciones, que se caracteriza por ser participativo, colaborativo; y se consolida en torno al conocimiento, a la capacitación, a la experiencia, a los logros; lo que permite generar una cultura de toma de decisiones, que fortalece a los diversos actores que participan en este proceso (Briceño y Ávila 2014, p.195).

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **2.3.1. Servicio público:**

Es un servicio de interés general que se pone a disposición del público, y tienen por objeto la producción de bienes y actividades, con fines sociales y económicos, como satisfacer las necesidades de la comunidad, así como la promoción social, económica y civil.

El servicio público puede ser la creación de una dependencia administrativa, dentro de la estructura del Estado, para satisfacer necesidades de interés colectivo o público (Reyna y Ventura 2008, p. 594).

### **2.3.2. Gerencia Estratégica:**

Es un ejercicio de discrecionalidad en un escenario de incertidumbre de tipo informativo y político, para el cual la administración pública está llamada a elaborar un Plan estratégico buscando conocer el ambiente, es decir conocer a los actores de su territorio y el impacto que pueden generar las decisiones estratégicas que se planteen (Zuffada y Rizzi 2013, p.13-19).

### **2.3.3. Gestión Pública:**

Entendida como el conjunto de acciones a través de las cuales las entidades buscan alcanzar sus fines, objetivos y metas, los mismos que están enmarcados dentro de las políticas públicas establecidas por el Poder Ejecutivo (García 2015, p.1). En la actualidad persigue tres objetivos de tipo más gerencial: 1) optimización del uso de recursos públicos, entendido como: más servicios, menos carga tributaria, más eficacia, eficiencia, equidad y calidad; 2) mejoras en productividad con transparencia y equidad, y 3) mejor desempeño de dirigentes y funcionarios públicos (BID 2007, como se cita en Caro y Romero 2016, p.221).

### **2.3.4. Funcionario Público:**

El funcionario o servidor público son aquellas personas que cumplen responsabilidades públicas, hacen cumplir las leyes y actúan en función de un cargo público. Sus decisiones afectan la vida de las personas, emplean recursos públicos y obran en nombre del interés de la sociedad. Estas decisiones, también reflejan juicios fundados en valores y apreciaciones personales que surgen de situaciones particulares. Siendo sus decisiones respuestas a problemas, las que se pueden dar a través de políticas o de la administración de éstas, donde administrar implica conciliar intereses, rendir cuentas, y justificar actividades (Harmon y Mayer 1999, p.33-35).



## **Capítulo III: Metodología**

En este capítulo se describe el enfoque y diseño de la investigación que permitirá alcanzar los objetivos de este trabajo.

### **3.1. Enfoque y diseño de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo, para lo cual se parte del análisis del fenómeno que se quiere estudiar, es decir, la creación de la oficina de desarrollo económico local de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica, en el marco de un plan de fortalecimiento de capacidades a los actores estatales y no estatales de este distrito. Este trabajo busca explorar y describir este fenómeno a partir del cual se espera explicar el mismo, a través de una perspectiva teórica. Este enfoque se basa en el método de recolección de datos, a través de fuentes primarias como las entrevistas semiestructuradas y la observación, centrando la atención del presente trabajo en la experiencia de los actores que participaron en este fenómeno de estudio, sus interacciones, y con ello se busca reconstruir la realidad como la observan los participantes. De este modo el objetivo de este enfoque es describir, comprender e interpretar el fenómeno materia de estudio (Hernández 2014, p.7-10).

El ámbito de aplicación de este estudio es el Programa de Fortalecimiento de Capacidades que se desarrolló en el marco del Proyecto AECID, entre enero 2011 a enero 2014, período dentro del cual se crea la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, departamento de Ica.

### **3.2. Población y muestra**

Este trabajo de investigación es cualitativo, por lo tanto, se recogerá información sin que ésta sea estadísticamente representativa de la población estudiada, pues siendo este un estudio exploratorio, no es interés del investigador generalizar los resultados de este estudio. Es importante señalar que, para el levantamiento de información primaria se consideró a los actores sociales, económicos y públicos que participaron en los programas de capacitación que se desarrollaron en el marco del Proyecto AECID, especialmente en el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local (ver Tabla N° 1).

Tabla 1: *Resumen de entrevistados*

MAPA DE ACTORES			
FUNCIONARIOS PUBLICOS	SOCIEDAD CIVIL		EMPRESARIOS
	ORG. DE BASE	ONG Y OTROS	
3	1	4	1

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de los entrevistados, se contactó con algunos actores clave, los mismos que nos contactaron con los demás. Las entrevistas se hicieron en días distintos, en el mes de octubre del año 2016, en el distrito de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, Ica y en la ciudad de Lima.

Estas entrevistas permitieron recoger la mirada de los actores estatales y no estatales que fueron parte de los hechos materia de estudio, y que, con su participación en los programas de fortalecimiento de capacidades, promovieron las mejoras internas en la municipalidad de Pueblo Nuevo; debiendo resaltar, que dos de los funcionarios públicos entrevistados, ocuparon cargos importantes en la municipalidad en referencia y fueron piezas clave en los hechos materia de estudio (ver Tabla N° 2).

En relación al alcance y limitaciones de este estudio, es importante precisar que este trabajo se centra en la creación de la oficina de desarrollo económico local y el proceso de fortalecimiento de capacidades realizado entre enero del 2011 y enero del 2014, en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, Ica, en el marco del Proyecto AECID, pero lo cual se pone atención en la mirada de los actores que participaron tanto en el programa de fortalecimiento de capacidades, como en el proceso de creación de la oficina de desarrollo económico local, de la municipalidad de Pueblo Nuevo; haciendo para ello un análisis exploratorio desde la definición de Valor Público, la cadena de valor, y el triángulo estratégico. En este sentido, estudios posteriores podrían evaluar el impacto obtenido por esta oficina.

Tabla 2: *Lista de entrevistados*

CARGO PERIODO 2011-2014	CARGO A LA FECHA DE LA ENTREVISTA	AÑO ENTREVISTA
Regidora MDPN	Regidora y Alcaldesa (s) MDPN	Oct-16
Regidor MDPN	Jefe de la Unidad de Participación Vecinal	Oct-16
Encargado de la Oficina de DEL MDPN	Encargado de la Oficina de Ejecución Coactiva MDPN	Oct-16
Pdte. Asociación AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo	Pdte. Asociación AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo	Oct-16
Tutora de Programas Formativos. UCSS	Tutora de Programas Formativos. UCSS	Oct-16
Consultora - Experta en Desarrollo Económico Local para el Proyecto AECID	Consultora - Experta en Desarrollo Económico Local	Oct-16
Coordinadora de CESAL del Componente Sociedad Civil – Proyecto AECID	Consultora Independiente	Oct-16
Coordinador Territorial de CESAL en Chíncha; Ica	Director de CESAL Perú	Oct-16
Empresario - Gerente General del Grupo Naoki	Gerente General del Grupo Naoki	Oct-16

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Variables del estudio

Las variables del estudio son:

X= Fortalecimiento de capacidades

Y= Creación de valor público

### 3.4 Definición conceptual de la(s) variable(s)

**Creación de Valor Público.** Entendido como el valor creado por la administración pública a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones (Kelly y Muers, citado en García 2015, p. 4). Siguiendo a Moore, la administración pública crea valor a través del diálogo comunitario y la participación social (Moore 1998: p.16)

**Fortalecimiento de capacidades:** Proceso a través del cual las personas, grupos u organizaciones aumentan sus habilidades para desempeñar funciones y alcanzar resultados (Margan 1997, citado en Ballón, Rodríguez & Zevallos 2009, p. 62)

### **3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Para la recolección de información se realizaron entrevistas semiestructuradas (ver anexo 2), a partir de una guía de preguntas, a las cuales se podrían adicionar otras, para precisar u obtener más información. En este sentido, se diseñó una guía de preguntas, que respondían a los objetivos de esta investigación. Así mismo se consideró como instrumentos para la recolección de datos, los audios de las entrevistas, fotografías, nota periodística, registro de participantes y material de trabajo del Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, y los desarrollados por los actores que participaron en el programa formativo antes indicado, Resoluciones emitidos por la Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chíncha, Ica.

### **3.6. Validez y confidencialidad del instrumento**

Si bien es cierto la investigación cualitativa es flexible, Hernández (2014) recomienda que ésta reúna un mínimo de estándares, para garantizar así el rigor de la investigación o validez y confiabilidad (p.453-455). En este sentido, las entrevistas realizadas, tienen preguntas estandarizadas para todos los entrevistados, lo que permitirá sistematizar las respuestas, comparándolas y analizándolas. Se ha considerado para la validez del instrumento de recojo de datos, el criterio de expertos (anexo 3).

## **Capítulo IV: Desarrollo de la investigación**

Hasta antes de producido el Terremoto de Agosto del 2007, la Municipalidad del distrito de Pueblo Nuevo, de la provincia de Chincha, en el departamento de Ica, no contaba con la Oficina de Desarrollo Económico Local, probablemente debido a la falta de competencias de sus funcionarios frente a las reformas que se venían introduciendo en el Estado. En este sentido, el plan de fortalecimiento de capacidades que se implementó como parte del Proyecto AECID, logró generar competencias en los funcionarios de esta municipalidad y motivó a los actores sociales y económicos del distrito, a participar activamente en asuntos de interés público, lo cual motivó la propuesta de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local (DEL), la que podría ser explicada a partir del enfoque de creación del valor público.

En este sentido, este capítulo busca explicar la creación de la Oficina de DEL, para lo cual se ha dividido en cinco subcapítulos, el primer subcapítulo desarrolla las características institucionales, socioeconómicas, y políticas del distrito de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, Ica. El segundo subcapítulo explica cómo se elabora el plan de fortalecimiento de capacidades, el mismo que se da en el marco del Proyecto AECID; para lo cual se exponen los resultados del diagnóstico de capacidades realizado a la municipalidad de Pueblo Nuevo; a partir del cual se diseña el Plan de Capacitación y la implementación de los programas, específicamente el Diplomado de Desarrollo Económico Local. El subcapítulo tercero, describe a los actores que participaron, la gestión que realizan para lograr la creación de la oficina de DEL; y en el subcapítulo cuarto, se aborda la creación de esta oficina, en el marco del proyecto AECID. Finalmente, el subcapítulo quinto, busca explicar la creación de la oficina de DEL, desde el enfoque de creación de valor público.

### **4.1. Características institucionales, socioeconómicas y políticas del distrito de Pueblo Nuevo de la provincia de Chincha-Ica**

A fin de conocer el distrito de Pueblo Nuevo, lugar donde se produce el fenómeno materia de estudio, a continuación, se detallan las características institucionales, socioeconómicas y políticas del distrito.

### 4.1.1 Características institucionales

El distrito de Pueblo Nuevo es el resultado del desarrollo urbano y rural de la provincia de Chíncha, en el departamento de Ica. El surgimiento de este distrito viene de la década de los años '60 generada por la construcción de la carretera Panamericana Sur, pero también por el atractivo que generaba a los emigrantes que provenían en un principio de los departamentos de Tumbes y Piura, luego de Huancavelica y Ayacucho. Inicialmente, estos emigrantes llegaban a Pueblo Nuevo, como muchos otros que buscaban mejores condiciones de vida en las ciudades capitales de la costa, y posteriormente, los motivó la necesidad de huir de la violencia terrorista. Así, este distrito fue creado el 29 de enero de 1965, durante el primer gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry, y está ubicado en la costa norte de la provincia de Chíncha (Plan de Desarrollo Estratégico del Distrito de Pueblo Nuevo 2004-2014; Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Pueblo Nuevo al 2021). A continuación, se detallan las características socioeconómicas.

Figura 3: Mapa Provincia de Chíncha



Fuente: Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo.

Figura 4: Mapa Provincia de Pueblo Nuevo



Fuente: Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo.

#### 4.1.2 Características socioeconómicas

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática –INEI, el distrito de Pueblo Nuevo, es uno de los 11 distritos de la provincia de Chincha (ver Tabla N° 3), es el tercero más poblado de la Región, y el segundo distrito más poblado de la provincia, localizándose el mayor porcentaje de la población en áreas urbanas (INEI 2015: 247-249). Siendo importante resaltar que su población es mayoritariamente joven (ver Gráfico N° 1). Este distrito se encuentra ubicado en la costa norte de la provincia de Chincha (ver Figura N° 3), del departamento de Ica, siendo sus límites (ver Figura N° 4) al Norte con el distrito de Chavín y la Quebrada de Topará; al Sur con la ciudad de Chincha Alta, dividido por el cauce principal de la Acequia Ñoco que riega la parte norte del valle de Chincha; hacia el Este limita con la pared del Cementerio de Chincha, que al prolongarse hacia el Norte, atraviesa terrenos de pequeños agricultores de la Pampa de Ñoco, hasta llegar a la Quebrada de Topará; y se prolonga al Sur hasta la parte central de la Acequia Ñoco; y, por el Oeste, con la pared Este del Cementerio del distrito de Grocio Prado, que se prolonga hacia el Norte, recorriendo tierras de pequeños agricultores, llegando hasta la Quebrada de Topará, continuando hacia el Sur, atravesando tierras agrícolas, hasta llegar al cauce central de la Acequia Ñoco (Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo, Chincha).

Tabla 3: Población del Distrito de Pueblo Nuevo, Chincha

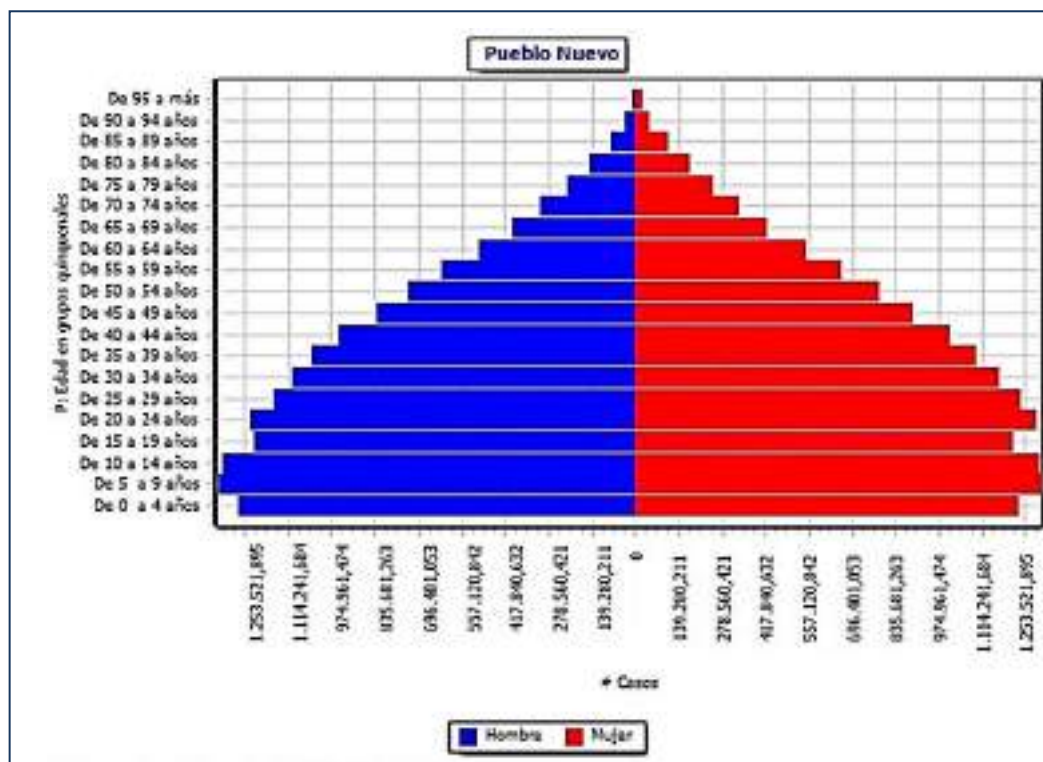
PROVINCIA	N° DISTRITOS	SUPERFICIE (Km <sup>2</sup> )	POBLACIÓN /1
<b>ICA</b>	14	7894	391519
<b>CHINCHA</b>	11	2988	226113
<b>PISCO</b>	8	3978	150744
<b>NASCA</b>	5	5234	69157
<b>PALPA</b>	5	1233	13232
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>21327</b>	<b>850765</b>

1/ Población Censada.

Fuente: INEI Censo de Población y Vivienda 2017

El distrito de Pueblo Nuevo es considerado un “distrito dormitorio”, pues muchos de sus habitantes pequeños empresarios, o trabajadores se desplazan al distrito de Chincha Alta a trabajar en supermercados, bancos, empresas textiles, empresas exportadoras, entre otros. Otro aspecto importante es que luego del terremoto del 2007, se generaron zonas urbanas en proceso de reconstrucción, de adaptación y desplazamiento de la población (Plan de Desarrollo Estratégico del Distrito de Pueblo Nuevo 2004 – 2014).

Figura 5: Población del distrito de Pueblo Nuevo, por grupos etarios

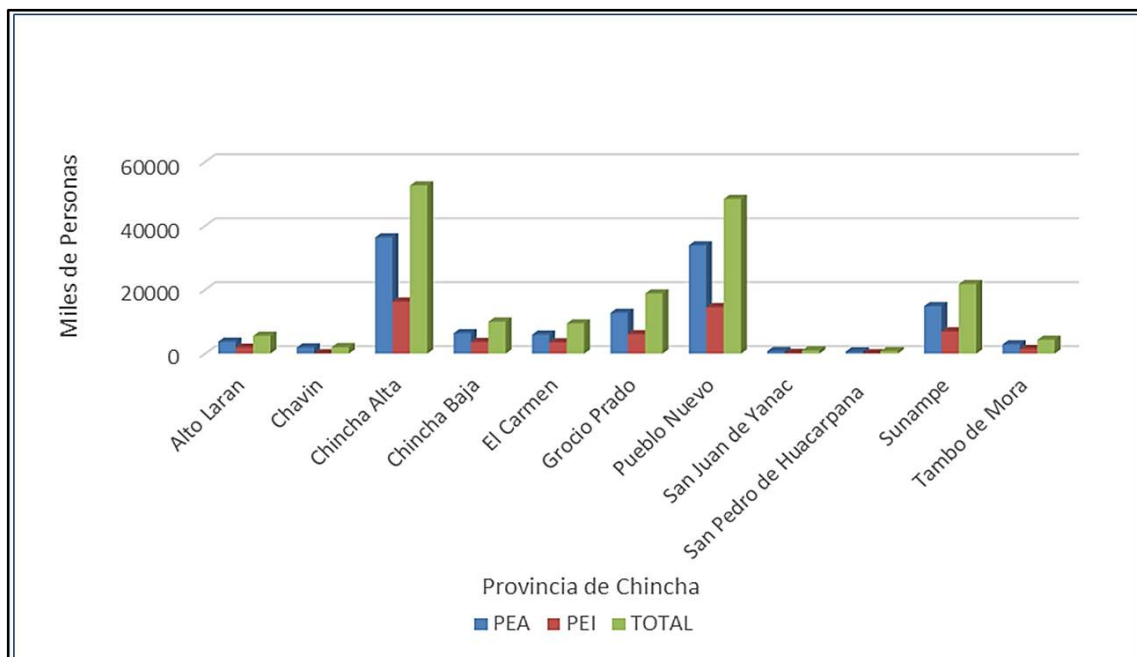


Fuente: INEI Censo de Población y Vivienda 2017

De acuerdo con el último censo del 2017, el distrito de Pueblo Nuevo es uno de los más importantes de la región por su crecimiento poblacional, teniendo la segunda tasa más alta de población económicamente activa, en la provincia de Chincha (ver Gráfico N° 2). Otro dato relevante es su intensa actividad comercial, existiendo importantes centros industriales textiles y metalúrgicos, y por lo extenso de su territorio se espera que se convierta en el cordón industrial de la provincia (Plan de Desarrollo Estratégico del Distrito de Pueblo Nuevo 2004 – 2014; Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Pueblo Nuevo al 2021). Siendo estos datos relevantes para el desarrollo de este estudio.



Figura 6: Población en edad de trabajar por condición de actividad, distrito de Pueblo Nuevo, Chíncha, 2017 (Absoluto)



Fuente: Elaboración propia. INEI Censo de Población y Vivienda 2017.

Desde la creación del distrito y especialmente en las últimas décadas, se fueron constituyendo Asentamientos Humanos y las Urbanizaciones Populares de Interés Social (AA. HH y UPIS), orientando su desarrollo hacia la construcción de viviendas y espacios públicos. Con ello se promovió una cultura del emprendimiento entre sus pobladores quienes se organizaron para solucionar sus problemas de servicios básicos y cubrir así sus principales necesidades; avance que se vio perjudicado por el terremoto de agosto del 2007 (Díaz 2014, p.50). Sin embargo, la dinámica organizativa de los pobladores de este distrito cambia, pues la presencia de diversos actores tanto nacionales como internacionales, que acudieron a las zonas afectadas por el terremoto a ofrecer su ayuda para la reconstrucción, despertó en los pobladores la necesidad de reorganizarse, con una nueva perspectiva, que apuntó a la gestión de sus organizaciones comunales y a la necesidad de conocimientos para poder participar en la toma de decisiones (Díaz 2014, p.51).

Otro aspecto relevante es la vulnerabilidad del departamento de Ica, y particularmente del distrito de Pueblo Nuevo, frente al riesgo de desastres provocados por la naturaleza, debido a las características fisiográficas, geológicas y climáticas, por ello, es considerada una zona de alta sismicidad (Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Pueblo Nuevo al 2021, p. 21). Es importante hacer notar que en el Plan de Desarrollo Concertado de la

Municipalidad de Pueblo Nuevo, de la provincia de Chincha, su visión al 2021, se define como una ciudad de todas las sangres, organizada, segura, comercial y turística; señala como objetivos estratégicos, la ocupación planificada, segura y sostenible de su territorio, contando con servicios públicos de calidad y áreas de desarrollo que garantizan el bienestar de sus habitantes; ser centro comercial y destino turístico de la región y ser una ciudad reconstruida para el desarrollo humano que promociona el respeto y la vigencia de la diversidad étnica y cultural de su población (Plan de Desarrollo Concertado de Pueblo Nuevo, Chincha al 2021, p.73-75).

Este distrito posee un potencial de recursos mineros no metálico, representado por la arena, arcilla, piedra y materiales de construcción. Tienen una Estación Eléctrica, que genera recursos eléctricos para la zona. En cuanto al turismo, están representadas las diversas costumbres y tradiciones de los diversos grupos étnicos que residen en el distrito y que unido al comercio, la cultura gastronómica, y la artesanía, generan un creciente atractivo hacia el distrito (Plan de Desarrollo Concertado, Pueblo Nuevo 2009-2021). Debiendo resaltar que en el Plan de Desarrollo Concertado del distrito, identifica entre sus fortalezas, la presencia de empresas textiles y avícolas, las habilidades de la población para la producción artesanal, la oferta de mano de obra, las habilidades y aptitudes para el emprendimiento; y como oportunidades, señalan al mercado local y regional para productos de carpintería y metalmecánica, así como la demanda de productos textiles de algodón, y la producción agroexportadora de la Región Ica. Sin embargo, tienen como debilidades, que la producción local es poco competitiva, no hay infraestructura para la producción artesanal, poca cultura empresarial, carencia de política de promoción de la microempresa. (Plan de Desarrollo Concertado, Pueblo Nuevo 2009-2021) Es decir, ya se había evidenciado la necesidad de trabajar en impulsar el incipiente tejido empresarial que existía, y que requería de un espacio que ayude a visibilizarlos y articularlos. El diplomado de Desarrollo Económico Local, fue un espacio que sirvió para evidenciar uno de sus ejes de desarrollo, precisamente el de desarrollo económico local: que el distrito sea un centro comercial y destino turístico en la región.

#### **4.1.3 Características políticas**

El distrito de Pueblo Nuevo tuvo por más de 20 años como alcalde al Sr. Lucio Juárez Ochoa, natural de Lima, empresario, quien desde el año 1990 asumió este cargo como representante de la organización política Unión Popular Chinchana; y en 1993 nuevamente

es elegido como líder de la misma organización política. En 1996 es reelegido a través de la organización política Chíncha al Desarrollo. En el 2002 vuelve a ser elegido alcalde por el partido Unión por el Perú; y en el 2007, cambia nuevamente de agrupación política, y es elegido alcalde por Integración Chínchana (JNE). Finalmente, con el apoyo de la población del distrito de Pueblo Nuevo, y de sus dirigentes comunales, que participaron activamente en su campaña durante el 2010, fue elegido alcalde de la municipalidad provincial de Chíncha, para el período 2011 al 2014 (Díaz 2014, p.52), y esta vez representando a la organización política Alianza Regional Independiente (JNE). Ese mismo año, y al término de la gestión del Sr. Lucio Juárez Ochoa en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, fue electa para el período 2011 al 2014, la Sra. Mariella Lourdes Ormeño de Peña, como alcaldesa del distrito, por la organización política Alianza Regional Independiente (la misma agrupación política con la que el Sr. Lucio Juárez llega a la alcaldía provincial de Chíncha). La Sra. Ormeño, técnica en enfermería, natural de Chíncha, quien, con anterioridad a esta elección, fue Regidora en el mismo distrito, en el periodo comprendido entre el 2002 y el 2006, por la organización política Unión por el Perú, a la que también perteneció el anterior alcalde Lucio Juárez (JNE). La Sra. Ormeño fue una reconocida dirigente del AAHH León de Vivero, presidenta del Comité del Vaso de Leche y nombrada por el alcalde Lucio Juárez, como responsable de la Oficina de Bienestar Social de la municipalidad de Pueblo Nuevo (Díaz 2014, p.52), actividades que respaldan el amplio apoyo de la población y de los dirigentes del distrito a su candidatura. La organización política a través de la cual llegan a ganar los procesos electorales tanto en la municipalidad provincial de Chíncha, como en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, es Alianza Regional Independiente, que, para el caso de la municipalidad de Pueblo Nuevo, contó además con seis (06) de un total de nueve (09) regidores (JNE).

La Sra. Ormeño fue reelecta para el período 2015 al 2018, esta vez por la organización Política Partido Regional de Integración, lamentablemente falleció el 15 de febrero del 2015, siendo reemplazada por su accesitario el Regidor Hugo Buendía Guerrero, quien desde el 2015 al 2018, debido a una denuncia por delito contra la administración pública, fue suspendido en sus funciones, y reemplazado durante este periodo, por su accesitaria la Regidora Patricia Roxana Torres Sánchez. Siendo relevante mencionar que la Regidora Patricia Roxana Torres Sánchez, así como el alcalde Hugo Buendía Guerrero, durante el proceso electoral del 2014, postulan por la organización política Partido Regional de Integración, con el cual alcanzaron a tener siete (07) regidores (JNE), dentro de las cuales se

encuentra una representante de las organizaciones de base la dirigente Patricia Quispe, así mismo, vuelve a ser elegido como Regidor el Juan Ricardo Cantoral. Estos últimos, al igual que la Regidora Torres (JNE), participaron en los programas de fortalecimiento de capacidades que se realizaron en el marco del proyecto AECID. Actualmente la alcaldesa de este distrito es Bertha Peña Ormeño (2019-2022), por el Partido Avanza País, hija de la exalcaldesa Mariella Ormeño (Portal Municipalidad de Pueblo Nuevo).

Este recorrido político de las autoridades del distrito nos recuerda lo que plantea Tanaka (1999), en el sentido que, producto de las reformas introducidas al Estado, se venían produciendo cambios en la relación entre la sociedad y la política, a nivel de los pobladores urbano-populares, producidos principalmente por la crisis de los partidos políticos, que dejan de ser intermediadores entre la sociedad y el Estado. Esta situación se aprecia en el surgimiento de movimientos políticos que acogen a los mismos candidatos que son elegidos con el apoyo de las organizaciones de base a los que representan. Esta situación generó el surgimiento de formas politizadas de acción colectiva de organizaciones y dirigentes, dentro de esquemas de movimientos. De este modo, los dirigentes se convierten en los nuevos líderes políticos, que luego desempeñan cargos públicos, o incursionan en política (p.124-127). Esto se ve corroborado en el caso de la propia alcaldesa Ormeño, que luego de tener una larga trayectoria como dirigente, obtuvo un cargo público, y luego postuló a la Alcaldía de su distrito. También se ve reflejado en algunos de los regidores electos, que, perteneciendo a las organizaciones de base, optan por ser regidores, mientras que otros dirigentes prefieren obtener un cargo como funcionario público. En este sentido, Alcides De la Cruz (29-10-2016), exregidor, jefe de la oficina de Participación Ciudadana de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, señaló que: “Actualmente se vienen dando relaciones directas entre las autoridades y los dirigentes. Muchos dirigentes, han pasado a ser autoridades en el distrito”. En esta misma línea, Magaly López (27-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de la ONG CESAL, para el proyecto AECID: señaló que “La alcaldesa de ese entonces Mariela Ormeño venía de abajo, había surgido como dirigente de un comedor popular, no tenía formación política. Siempre había alcanzado notoriedad por su trabajo en los comedores populares, lo que la hizo muy visible, porque resolvía el problema de la alimentación, y cuando gana las elecciones como alcaldesa fue un reconocimiento a este trabajo”.

De este modo, iniciada las reformas y la implementación del proceso de descentralización, como señala Llanca (2008), los municipios adquieren protagonismo en

cuanto a la relación entre el Estado y la sociedad, pero esto significaba asumir nuevas funciones y competencias, las mismas que exigía tener competencias, conocimientos, estar capacitados, no se podía improvisar. Esta situación, generó una debilidad institucional, por cuanto los actores no estatales, como los estatales no estaban preparados para asumir las nuevas competencias y funciones propias de un Estado que buscaba promover la eficacia, la eficiencia y la mejora de sus servicios (p.186).

En el subcapítulo siguiente se explica cómo surge el Programa de Fortalecimiento de Capacidades, que beneficia en un primer momento a los funcionarios de la municipalidad de Pueblo Nuevo y luego involucra a los actores sociales y económicos del distrito.

#### **4.2 Programa de fortalecimiento de capacidades desarrollado en el marco del proyecto financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**

Luego de producido el Terremoto de Agosto de 2007, surge el Proyecto establecido en el Convenio 10-CO1-065 “Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto de 2007, Perú”, financiado por la AECID, para el período 2010-2015, que establecía como objetivos de la intervención, la mejora de la habitabilidad básica<sup>1</sup> y el desarrollo humano, por ello se diseñaron actividades destinadas por un lado a la reconstrucción de viviendas e implementación de espacios públicos, y por otro lado, al fortalecimiento de capacidades a tres niveles: instituciones públicas, sociedad civil y población (familias, mujeres, jóvenes y adolescentes) con el objeto de promover el desarrollo de capacidades de estos tres sectores, basándose en el principio de subsidiariedad<sup>2</sup>, así como también, garantizar el cumplimiento y acceso a sus derechos civiles, políticos, sociales y económicos, los cuales venían siendo vulnerados luego de producido el terremoto. Todo esto, con la finalidad de que los actores sean protagonistas de su propio desarrollo, y de esta forma asegurar la sostenibilidad de la intervención. Los objetivos específicos del proyecto, consideraba los siguientes resultados:

---

<sup>1</sup> Habitabilidad básica, es un conjunto de condiciones de asentamiento y alojamiento humano, que adquiere todo terreno natural al transformarse para el uso de las personas, para ello se produce una intervención de carácter territorial-urbanístico y construcción de estructura física (CESAL 2015: 13)

<sup>2</sup> Subsidiariedad: Principio de la Doctrina Social de la Iglesia, que consiste en confiar en la capacidad de construcción de la persona. La Persona es el centro y el fin supremo de la sociedad, y cuyo objetivo es el bien común de sus miembros (Zuffada y Beretta 2009: 16) El proyecto AECID buscaba precisamente que los pobladores afectados por el terremoto del 15 de agosto del 2007 sean protagonistas de su propio desarrollo

- **R1.1.** Garantizado el acceso de familias de los asentamientos humanos Miguel Grau, Beata Melchorita, Pilar Nores de García, El Salvador y los Álamos (Distrito de Pueblo Nuevo) a viviendas sismo-resistentes. Este objetivo se explica por cuanto los asentamientos humanos antes indicados, fueron las zonas más afectadas por el terremoto
- **R1.2.** Mejorado el entorno urbano y los espacios de utilidad cívica en los distritos de Pueblo Nuevo y Grocio Prado, acordes a los planes de desarrollo distritales y comunales y a las necesidades diferenciadas de varones y mujeres de la comunidad.
- **R1.3.** Fortalecida la organización de las poblaciones de Pueblo Nuevo y Grocio Prado como base para el cuidado y la sostenibilidad de la infraestructura de su comunidad.
- **R2.1.** Fortalecidas la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo, la Municipalidad Distrital de Grocio Prado, la Municipalidad Provincial de Chincha Alta y la Gerencia Subregional de Chincha, de acuerdo con el Plan de desarrollo de capacidades, que la Universidad debía proponer, luego de realizado un diagnóstico situacional de las entidades públicas beneficiadas por este proyecto.
- **R2.2.** Fortalecidas las asociaciones de vivienda y otras organizaciones civiles de base de los distritos de Pueblo Nuevo y Grocio Prado, Gerencia subregional de Chincha, en la generación, uso y aplicación de instrumentos de gestión, participación ciudadana, inversiones y desarrollo social entre otros.
- **R2.3.** Fortalecidas las familias de los asentamientos humanos Miguel Grau, Beata Melchorita, Pilar Nores de García, El Salvador y los Álamos (Distrito de Pueblo Nuevo) en sus derechos civiles y sociales como base para el acceso a servicios de las instituciones públicas y privadas.

La UCSS, a través del CIDIR se abocó al Resultado R.2.1. referidos a las acciones de fortalecimiento institucional de las municipalidades beneficiadas de este proyecto y la Gerencia Subregional de Chincha, mientras que la ONG CESAL asumió las acciones que correspondían a los resultados R.1.2, R.1.3, R.2.3 y R.2.2 referentes al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil y de las familias, así como de las acciones que abordaban lo referente a habitabilidad básica.

Este estudio recoge la experiencia realizada por la UCSS a través del CIDIR, en torno a las acciones de fortalecimiento de capacidades de las instituciones beneficiadas por el Proyecto, particularmente de las acciones realizadas en la municipalidad de Pueblo Nuevo.

Para el diseño del programa de fortalecimiento de capacidades, se hizo necesario profundizar en la situación en la que se encontraba la municipalidad de Pueblo Nuevo, por lo cual se realizó un diagnóstico sobre la situación de la municipalidad y sus necesidades de capacitación. El diagnóstico fue importante por cuanto sirvió de insumo para el diseño del Plan de Fortalecimiento de Capacidades, y en especial del Programa Formativo de Desarrollo Económico Local, en el que se genera la propuesta de mejora para la municipalidad, en el que participan tanto los actores estatales, como no estatales.

#### **4.2.1 Primera Fase del proceso de fortalecimiento de capacidades: Diagnóstico**

Como primer paso en la ejecución de este proyecto, se inicia un trabajo de reconocimiento y diagnóstico de la situación de las municipalidades que fueron establecidas como zonas de intervención del proyecto, como es el caso de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, habiendo sido realizado este diagnóstico por el Observatorio de Desarrollo Territorial – ODT<sup>3</sup>.

Durante este proceso de levantamiento de información se realizaban en todo el país elecciones municipales, con lo cual la gestión municipal transcurría en un ambiente de inestabilidad por la salida de personal y la entrada de nuevos funcionarios; pero también con cierta inercia de quienes esperaban con resignación o expectativas al nuevo alcalde.

La municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, a enero del 2011, contaba con 31 trabajadores, bajo distintas modalidades contractuales, de los cuales 09 eran obreros, 04 tenían contrato de administración de servicios – CAS, 02 estaban nombrados y 16 estaban contratados a plazo indefinido (ODT 2011, p.7). El diagnóstico no logró definir con precisión el detalle del nivel educativo de cada uno de los funcionarios, sin embargo, evidenció que a los dos meses de asumida la nueva gestión edil, se habían ido incorporando a la gestión, personal profesional, en el área de administración, abastecimiento y legal.

---

<sup>3</sup> Observatorio para el Desarrollo Territorial, es una Asociación sin fines de lucro, dedicado a la investigación socio-económico, que busca promover el desarrollo local.

Por otro lado, este documento señala que primaba el nivel técnico en los funcionarios contratados a plazo indefinido (13 de los 16 tenía nivel educativo técnico) y a nivel de responsables de unidad o jefaturas solo 3 tenían nivel superior (ODT 2011, p.8). Las áreas existentes desconocían sus funciones y mucho menos conocían los mecanismos de gestión de la municipalidad. En cuanto a la gestión de sus recursos humanos no existía un área responsable de la gestión y administración del personal, la persona encargada de recursos humanos no era tomada en cuenta a la hora de definir las posibles contrataciones de personal.

Este diagnóstico (ver Figura N° 5) también hace evidente las debilidades relacionadas a la capacidad organizativa y de procedimientos de la municipalidad, y que se traduce en funciones y competencias. En enero del 2011 asume la alcaldía de Pueblo Nuevo la Sra. Mariela Ormeño de Peña (2011-2014), con lo cual se producen algunos cambios y también se introduce un nuevo organigrama, que generaría la elaboración de nuevos instrumentos de gestión, pero también se constató la existencia de instrumentos de gestión desactualizados o que no estaban debidamente aprobados, y sin embargo los funcionarios municipales actuaban de acuerdo con éstos y en función de su experiencia en el servicio público.

No existiendo una organización formal y menos aún una estructura institucional definida, una prueba de ello fue que, iniciada la nueva gestión, la municipalidad contaba con dos nuevas oficinas, la de Gerencia Municipal y la Gerencia de Administración (ODT 2011, p.6). En este sentido, para inicios del 2011, la Municipalidad tenía problemas en su estructura organizacional pues se habían introducido cambios en su organigrama los cuales debieron actualizar y desarrollar instrumentos de gestión.

En cuanto a la planificación para el desarrollo, no se había implementado el plan de desarrollo concertado, no contaban con un plan de desarrollo social y económico. Respecto a sus procesos administrativos, el personal de la municipalidad no conocía adecuadamente las funciones establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades, ni en la ley de bases de la carrera administrativa; contaban con un Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA vigente, pero que no respondía a la realidad del municipio y del distrito, desconociendo el contenido de la Ley de Procedimiento Administrativo General (ODT 2011, p.11-19). Esto denotaba un deficiente diseño de la estructura organizativa y funciones de la municipalidad, lo cual contribuyó al desorden en la reacción de la municipalidad frente a las consecuencias del terremoto y al proceso de reconstrucción. En este contexto era evidente que el proceso de descentralización no estaba funcionando adecuadamente, no se habían transferido todas las funciones y competencias y los recursos necesarios para asumir dichas



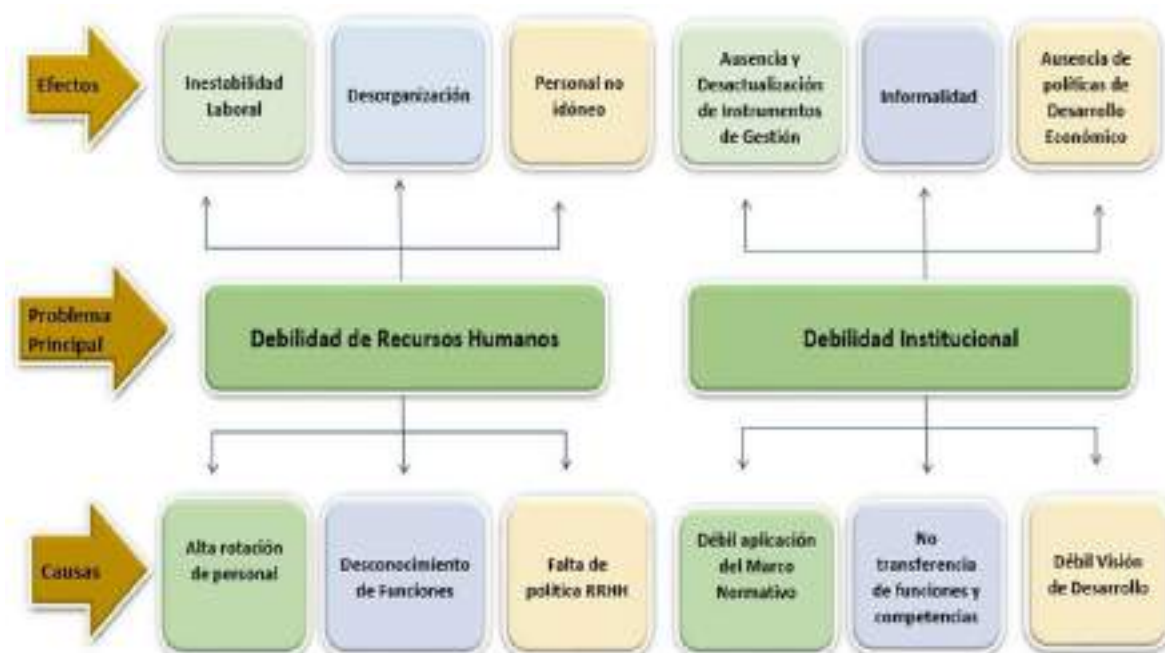
responsabilidades, y peor aún no se había asumido con seriedad la necesidad de capacitación que requería nuestra débil administración pública.

De este modo, el diagnóstico también permitió evidenciar las debilidades en la aplicación del marco normativo vinculado al proceso de Modernización y Reforma del Estado que venía implementándose en el país desde el 2002, como la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización; luego la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; y la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, entre las más importantes.

Este marco normativo, no sólo puso al país frente a nuevas instituciones, competencias, funciones y responsabilidades, sino que reveló la necesidad y la urgencia del desarrollo de capacidades en el proceso de descentralización; que aseguren la adecuada prestación de servicios públicos, dar respuesta oportuna a las demandas de la población y mejorar la gestión de las competencias transferidas.

El terremoto de agosto del 2007 no sólo causó graves daños materiales y pérdidas humanas, sino que puso en evidencia la precaria situación de los gobiernos locales, del desconocimiento de estas reformas, sus problemas organizativos, de gestión y como resultado de esto, su ineficiencia en la prestación de sus servicios públicos. Esto explicaría por qué la descoordinación e improvisación de algunas autoridades locales y regionales en el proceso de reconstrucción, quienes no asumieron sus funciones frente al desastre. Al respecto, Magaly López (28-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de la ONG CESAL para el proyecto AECID, señala que “El problema que tenían los funcionarios era el desconocimiento, la falta de competencias. Muchos funcionarios de las municipalidades asumieron sus responsabilidades sin conocimientos previos, además de una alta rotación, no había funcionarios de carrera”. Javier De Haro (27-10-2016), Coordinador Territorial de CESAL para el proyecto AECID agrega: “en relación a la municipalidad había apatía, desinterés y desorganización”.

Figura 7: Problemas identificados



Fuente: Elaboración propia, en base a diagnóstico

Otra debilidad encontrada, fue la de inter-relación entre la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo con las organizaciones de la sociedad civil del distrito. Las relaciones con la comunidad eran de carácter político, no tenían un registro de organizaciones. Esta situación explicaría que, al producirse el terremoto, el gobierno local no se articuló con las organizaciones de la sociedad civil a efectos de distribuir la ayuda humanitaria o planificar conjuntamente las acciones necesarias para la reconstrucción de las zonas más afectadas. Esto generó desconfianza por parte de las organizaciones comunales existentes y de la ciudadanía en general. Sin embargo, las organizaciones de la sociedad civil, nacionales e internacionales, promovieron un acercamiento con las autoridades locales, primero, para ir en apoyo de los damnificados, y posteriormente como puente de acercamiento entre el gobierno local y las organizaciones de base, fundamental para promover el desarrollo. Magaly López (27-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de la ONG CESAL para el proyecto AECID indica que “esta relación entre la Municipalidad y las Organizaciones de base del distrito de Pueblo Nuevo, mejora entre el 2011 y el 2013, luego de los programas de capacitación que impulsa el CIDIR de la UCSS, pues generó más coordinación”.

Los funcionarios de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, lejos de evidenciar la importancia de las reformas producidas, de la gravedad del contexto generado por el terremoto y la incapacidad del Estado de liderar el proceso de reconstrucción, realizaban sus actividades cotidianas inmersos en el problema sin tener una mirada panorámica, estratégica y reflexiva de su gestión interna frente a la comunidad. En este sentido, Lita Benaun (27-10-2016), Tutora de los programas formativos del CIDIR, señala: “Cuando empecé a ir a la municipalidad, su organización interna era caótica, desordenada”.

Sin embargo, esta situación no fue motivada necesariamente por desinterés, sino por la falta de competencias, de este modo la repetición de procedimientos, sin el conocimiento debido de los mismos, no generaba un proceso de comprensión de éstos, es decir no generaba un juicio crítico necesario de lo que estaba sucediendo, convirtiéndose entonces en meros tramitadores y no en gestores.

#### **4.2.2 Segunda fase del proceso de fortalecimiento de capacidades: Planificación de cursos y programas.**

Concluido el Diagnóstico realizado en la municipalidad de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chíncha, Ica; y considerando el paquete de reformas producidas en el Estado peruano desde el año 2002, referidas a la descentralización y modernización del Estado, se hizo evidente la necesidad de poner en marcha un programa de desarrollo de capacidades, que acompañe el proceso de descentralización.

La reforma del Estado consideró que este proceso tiene entre sus objetivos, el desarrollo económico y autosostenido de la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, así como la modernización y eficiencia de los procesos y sistemas administrativos, que aseguren la adecuada provisión de estos servicios públicos; y con esto, se reconoce que es imprescindible fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales y locales para dar respuesta a las demandas ciudadanas y mejorar la gestión de las competencias transferidas (PCM s/f). Se consideró también lo dispuesto en el Decreto Supremo N°027-2007-PCM en el que se establecen como políticas nacionales en materia de descentralización, capacitar sectorialmente tanto a gobiernos regionales como locales, a fin de generar una conveniente capacidad de gestión que permitan el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de las economías regionales y locales.

Otro dispositivo legal importante para la elaboración del Plan de fortalecimiento de capacidades fue el Decreto Legislativo N° 1025 de junio de 2008, que establece normas referentes a la capacitación y rendimiento del sector público.

Sumado a lo anterior, dos sistemas se pusieron en marcha en junio del 2008, el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 1088 y la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, creado mediante Decreto Legislativo N° 1023 como ente rector en materia de empleo público, para que el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, que responda a las necesidades y recursos de los gobiernos subnacionales. De igual manera ese mismo año, mediante Decreto Legislativo N° 1025 se dictan las normas para la capacitación y rendimiento del Sector Público, las mismas que establecen como finalidad el proceso de capacitación y el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma este sector. Asimismo y para estimular el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local y la mejora de la gestión municipal, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) lanza el Programa de Modernización Municipal (PMM) Ley N° 29465 y el Plan de Incentivos (PI) Ley N° 29332, entre otros, que parten en el 2010, y buscan incrementar la economía local, para ello se establecen metas, las cuales deben ser alcanzadas por los gobiernos locales, luego de lo cual y en virtud del porcentaje de las metas alcanzadas, éstos municipios reciben una transferencia presupuestal equivalente al avance de sus metas (MEF).

En esta línea de ideas, y estando inmersos en estos cambios, en enero del 2010, se inicia el Proyecto AECID, y ese mismo año, el Estado peruano aprobó el Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades – PNDC para la Gestión Pública y Buen Gobierno de los gobiernos regionales y locales, mediante Decreto Supremo N° 004-2010 – PCM. Este PNDC consideraba entre los principales temas para la capacitación de los funcionarios o servidores públicos: la Modernización de la Gestión Pública, la Gestión Pública Descentralizada, Adquisiciones y Contrataciones Estatales, y el Desarrollo Económico Territorial.

Así mismo, se consideró importante la necesidad de reforzar los aspectos motivacionales de los empleados públicos, pues son un factor importante para la producción de servicios públicos de calidad y en la cantidad necesaria (Red de Gestión Pública y Transparencia 2001:4), y dado el proceso de reconstrucción, en una de las zonas más afectadas por el terremoto, era necesario contar con un recurso humano motivado y con capacidad para brindar los servicios públicos necesarios.

Además, el Estado venía implementando planes de desarrollo de capacidades, tanto a través de la Secretaría de Descentralización, como de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, a nivel de los Gobiernos Regionales y Locales, sin embargo, éstos no eran suficiente frente a la gran demanda de capacitación que tenía y tiene el Estado en sus tres niveles de gobierno, y que específicamente en el caso del municipio parte de este estudio fue insuficiente. También se consideró el tipo de capacitación que requería el funcionario público, es decir, desde seminarios, talleres, cursos teóricos y prácticos, hasta diplomados de especialización, diplomados a nivel de postgrado y maestrías.

En gran medida estos programas formativos, dependían del nivel de formación del funcionario público y de las necesidades que ellos tenían en sus respectivos puestos de trabajo. Y del diagnóstico realizado, se hizo evidente el nivel de los funcionarios, y que en muchos casos fue necesario fortalecer capacidades desde un nivel básico y acompañarlos mediante asesorías y programas de entrenamiento.

Llamó la atención el desconocimiento del proceso modernización de la gestión del Estado, prueba de ello fue la inexistencia de instrumentos de gestión, escaso conocimiento de los sistemas administrativos de las Organizaciones Públicas (Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Endeudamiento, Contabilidad, Inversión Pública, Planeamiento Estratégico, Tesorería, Presupuesto Público, Defensa Judicial del Estado, Control y Modernización de la Gestión Pública), escaso conocimiento del Sistema Político y Marco Regulatorio. Considerando la necesidad de que los Gobiernos Locales tengan capacidad de gestión que les permita desarrollarse en forma competitiva, de tal manera que puedan generar desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de sus economías; y del análisis del Diagnóstico realizado por el ODT, se aprecia que los funcionarios de la municipalidad de Pueblo Nuevo, tenían escaso conocimiento sobre desarrollo económico local, desarrollo territorial, lo que va asociado a un insuficiente conocimiento de la gestión urbana, catastro urbano, y la gestión ambiental.

En este contexto se propuso un Plan de Fortalecimiento de Capacidades de las municipalidades beneficiarias del proyecto AECID, entre las que se encontraba la municipalidad de Pueblo Nuevo. Siendo uno de sus objetivos específicos, mejorar las competencias de los funcionarios públicos de estas municipalidades, que les permita contribuir al desarrollo de su localidad y al logro de una gestión pública eficiente.

Es importante señalar que, si bien es cierto, este plan de fortalecimiento de capacidades se dirigió inicialmente a funcionarios de las municipalidades beneficiarias del proyecto

AECID, sin embargo y a fin de promover espacios de diálogo, de reconocimiento de los problemas y necesidades de la comunidad y generar un trabajo conjunto entre los diversos actores del territorio, que permita cohesión social, se consideró oportuno incluir a los actores no estatales, como representantes de las organizaciones de base y pequeños empresarios, en los programas de capacitación que eran parte del plan de fortalecimiento de capacidades.

La idea central de esta propuesta de fortalecimiento de capacidades estaba en el enfoque de capacidades, para el cual, el desarrollo se sustenta en la educación, en provocar y acompañar a las personas y grupos de personas en sus procesos de cambio, promoviendo la cohesión social y con ello motivándolos a que sean protagonistas de sus propios cambios (Berlofa G. Et al 2011, p. 121-125). En esta línea de ideas, el proyecto no pretendió ofrecer una solución “mágica” a los problemas que se evidenciaron con el diagnóstico realizado en las municipalidades beneficiarias del proyecto, en cambio buscó trabajar con ellos, a fin de que reconozcan sus dificultades administrativas y de gestión al interior del municipio, y las dificultades que tenían con su entorno, con la comunidad, y que ellos, actores estatales y no estatales logren proponer alternativas de solución a éstos problemas, con la asesoría de los expertos de la Universidad. Así, las acciones desarrolladas respondieron siempre a las necesidades concretas evidenciadas en el diagnóstico, y a los objetivos trazados en el proyecto.

De este modo, el Plan de Fortalecimiento de Capacidades (ver anexo 5) consideraba diversos programas formativos (Ver Tabla N° 4); que se fueron desarrollando en tres etapas en una primera etapa, entre setiembre y diciembre del 2011, se desarrolla el Diplomado de Especialización en Gestión Municipal, a fin de introducir y centrar el rol que desempeña el funcionario público en la Nueva Gestión Pública y la Modernización del Estado. Fortalecer sus conocimientos referentes al procedimiento administrativo; al clima organizacional, la gestión del cambio y la gestión ambiental. En la segunda etapa, estos programas, estuvieron orientados a tener una visión compartida del desarrollo, para lo cual se invitó a participar a los actores no estatales del distrito, como representantes de las organizaciones de base, y pequeños empresarios, así entre los meses de marzo y diciembre del 2012, se llevan a cabo el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, el cual se detalla más adelante y el Diplomado de Especialización en Aplicación de los Instrumentos de Gestión Urbana. Para el último año del proyecto, se lleva a cabo la tercera etapa de este Plan, en el que, se implementaron programas exclusivamente para fortalecer las capacidades de los funcionarios y la gestión municipal.

Tabla 4: *Plan de Fortalecimiento de Capacidades – Proyecto AECID. 2011 – 2014*

<b>AÑO</b>	<b>PROGRAMA FORMATIVO</b>	<b>MUNICIPALIDAD</b>
<b>2011</b>	-Diplomado Especialización Gestión Municipal Junio - Setiembre -Curso Clima Organizacional de las Organizaciones Públicas. Octubre -Curso Procedimiento Administrativo Noviembre -Seminario Gestión del Cambio. Noviembre -Seminario Gestión Ambiental Rentable. Diciembre	Municipalidades distritales de Grocio Prado, Pueblo Nuevo, municipalidad provincial de Chincha. Gerencia Subregional de Ica.
<b>2012</b>	-Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local Marzo – Julio -Diplomado de Especialización Aplicación de los Instrumentos de Gestión Urbana Agosto - Diciembre	Municipalidades distritales de Grocio Prado, Pueblo Nuevo, municipalidad provincial de Chincha. Gerencia Subregional de Ica.
<b>2013</b>	-Programa de Entrenamiento Continuo (PEC) en Modernización del Estado. Mayo – diciembre  - Programa de Entrenamiento Continuo (PEC) en Modernización del Estado. Mayo – diciembre  - Programa de Entrenamiento Continuo (PEC) en Catastro Urbano Noviembre 2013 – Enero 2014  - Programa de Entrenamiento Continuo (PEC) en Catastro Urbano Noviembre 2013 – Enero 2014	Municipalidades distritales de Grocio Prado.  Municipalidades distritales de Pueblo Nuevo.  Municipalidades distritales de Grocio Prado.  Municipalidades distritales de Pueblo Nuevo.
<b>2014</b>	Cierre del Proyecto	Chincha, Ica

Elaboración propia. Fuente Plan de Fortalecimiento de Capacidades – Proyecto AECID

Así, se implementan los Programas de Entrenamiento Continuo – PEC, que se desarrollaron entre enero del 2013 y marzo del 2014, y que permitió que la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo cuente con instrumentos de gestión actualizados como su Texto único de procedimientos administrativos - TUPA, Cuadro de asignación de personal - CAP, Reglamento de organización y funciones - ROF y Manual de organización y funciones -

MOF. Así mismo, se diseñó el PEC en Catastro Urbano, que les permitió contar con un software para actualizar su catastro urbano.

Al finalizar estos programas se logró fortalecer institucionalmente a la municipalidad, permitiéndole realizar una mejor gestión y generar un diálogo con la comunidad que les generó una mayor cohesión social, lo cual le dio sostenibilidad y legitimidad a la recién creada Oficina de Desarrollo Económico Local.

#### **4.2.3 Tercera Fase del proceso de fortalecimiento de capacidades: Ejecución de programas. Diplomado de Desarrollo Económico Local.**

A medida que se avanzaba en la ejecución de la primera parte del Plan de Fortalecimiento de Capacidades, se revelaba en los funcionarios públicos su poco interés, había desmotivación, lo cual no garantizaba, que se lograra articular de manera eficaz, estos programas de fortalecimiento de capacidades con el desarrollo del distrito. De este modo, esta situación no estaba generando los cambios que se esperaban, pues, por un lado, los funcionarios que participaron en los programas, se interesaban más en la obtención del certificado por haber sido capacitados, con un interés muy personal e individualista, sin proyectar ese logro personal en su comunidad, en este sentido Lita Benaun (27-10-2016), tutora de los programas formativos del CIDIR señala: “Al principio los funcionarios participan con mucho entusiasmo, pero a mitad del periodo de la gestión edil, se apagaron y frente a los programas de capacitación ya no tenían la misma iniciativa o ganas de participar, se aburrieron, se les fue el entusiasmo, por lo que había que estar detrás de ellos”.

En cambio, por los avances que daba cuenta la ONG CESAL, las organizaciones de la sociedad civil, que esta organización venía capacitando, tenían más deseos de participar, pero también aumentaba su desconfianza respecto de sus autoridades. Sobre este punto Magaly López (27-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil de la ONG CESAL, para el proyecto AECID, señaló: “Habíamos potenciado mucho a las organizaciones de la sociedad civil (organizaciones de base) y en la Municipalidad no lo veían con buenos ojos, pues entre la municipalidad y las organizaciones de base no existían buenas relaciones. La municipalidad asume que la ONG estaba alborotando a sus organizaciones de base”. Javier De Haro (27-10-2016), Coordinador Territorial de la ONG CESAL del proyecto AECID: “Hemos trabajado fortaleciendo las capacidades de la sociedad civil, con las organizaciones de base, fortaleciendo la idea de desarrollo, por lo que ahora ellos saben que es un plan de desarrollo, un plan operativo, saben cuáles son sus



derechos, que es el presupuesto participativo, vigilancia ciudadana, ley de transparencia, ley de municipalidades, lo que les ha permitido acercarse a la municipalidad con otra cara, con mayor empoderamiento”.

Frente a esta situación la Universidad Católica Sedes Sapientiae, a través del CIDIR replanteó sus acciones a fin de acercar a ambos actores y promover un trabajo conjunto que les permitiera dialogar y discutir sobre los problemas del distrito, y plantear soluciones consensuadas. En este punto, es importante el enfoque de capacidades (Sen y Nussbaum), por cuanto los cambios que se generaron, tuvieron como objetivo, cambiar por un lado, la dinámica asistencialista, y por el otro lado, la dinámica de intermediación política, que había entre el municipio y las organizaciones de base, y en cambio generar capacidades suficientes para que los actores estatales y no estatales, logren hacer cambios, logren implicarse en la realidad de su territorio, compartir la misma visión de desarrollo y ser protagonistas de su propio desarrollo. Al respecto, Alberto Vera (29-10-2016), presidente de la Asociación de AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo, Chincha, afirma: “no siempre íbamos a estar estirando la mano, sino y sobre todo porque nos ayudan a priorizar y a realizar propuestas de desarrollo, como esta Oficina de DEL. Y en la práctica, todo lo aprendido se ha traducido en hechos. Antes éramos más peleadores, ahora dialogamos más, buscamos consensos, porque tenemos más argumentos”. Patricia Torres (29-10-2016), Regidora de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chincha, señala: “La Universidad fue muy inteligente en capacitarnos primero, pues los funcionarios que participamos, así como la sociedad civil y empresarios que participaron, ya con conocimientos, nos involucramos”.

Otro enfoque fundamental que guio la propuesta formativa y el trabajo que se planteó con los actores, fue el estratégico, el mismo que busca comprender el contexto, con sus actores, intereses y alternativas (Arellano 2004), y requiere promover un diálogo entre la administración pública, la ciudadanía y el sistema productivo (Zuffada y Rizzi 2013).

Se buscaron cambios y la cohesión entre estos actores, a fin de lograr que trabajen juntos en el futuro de su distrito. De este modo, se presentó la oportunidad de juntar a los actores estatales y no estatales, en una sala de clase, a fin de que puedan construir juntos propuestas de desarrollo para su distrito, con el apoyo y acompañamiento de la academia. Y considerando el objetivo general de este proyecto, es decir generar desarrollo, en enero del 2012 se elaboró una propuesta de Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local dirigido a funcionarios públicos de las municipalidades beneficiadas por el proyecto, representantes de las organizaciones de la sociedad civil, a fin de hacer un trabajo estratégico

con todos los actores del territorio, por ello, se invitó también a pequeños y medianos empresarios de estos distritos.

El proceso de descentralización, el desarrollo económico local y la concentración en las potencialidades del territorio, se convirtieron en temas relevantes de este programa de estudios. En este sentido, se propusieron formas innovadoras y creativas para fomentar la economía local involucrando a los actores claves en un proceso de aprendizaje continuo.

Figura 8: *Contenidos del diplomado de desarrollo económico local*



Fuente: Propuesta Formativa de Diplomado Desarrollo Económico Local, UCSS-CIDIR

El objetivo de este programa fue brindar los conceptos y herramientas necesarias para superar las deficiencias en la elaboración e implementación de planes y proyectos de desarrollo económico local - DEL y así lograr una gestión participativa y eficiente del DEL, para ello, la participación del sector privado-empresarial y sociedad civil fueron elementos

clave para lograr el éxito de las iniciativas DEL en el territorio. Este programa se apoyó en el enfoque de la gestión de cambio, que permitió analizar los procesos DEL más allá de un nivel meramente técnico, sino que toma en cuenta el llamado nivel “meta” de las actitudes, los valores y patrones de la sociedad y de las personas.

La idea de este programa formativo fue lograr una visión y una estrategia sostenible en desarrollo económico local, para lo cual se necesitaba construir confianza entre los diversos actores involucrados en el desarrollo del distrito, a través de la sensibilización y capacitación en desarrollo económico local y también en el análisis de su territorio, de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de que juntos, los actores puedan proponer en forma consensuada, iniciativas de desarrollo a largo plazo.

Este programa, que tuvo una duración de 4 meses, contó con clases teórico-prácticas, asesorías in-situ personalizadas con visitas al territorio, con mapeo de actores y que buscaba que los participantes, al finalizar el programa, entregaran una propuesta de mejora a los planes o proyectos existentes y que venía gestionando su municipalidad.

Diseñada la propuesta de Diplomado, se inició una convocatoria tanto en las municipalidades beneficiarias, como en las organizaciones de base; por otro lado, se contactó con la Cámara de Comercio de Chincha a fin de convocar a los pequeños empresarios de los distritos beneficiarios. Luego del proceso de convocatoria, se logran inscribir 32 participantes (ver anexo 06), de los cuales en su mayoría provenían del distrito de Pueblo Nuevo, conforme se detalla en la Tabla 5.

Alberto Vera (29-10-2016), presidente de la Asociación de AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo, Chincha, indica: “Recuerdo que tuvimos un curso realizado por la Universidad, en Casa Andina, en el que participamos miembros de las Organizaciones de base representados por dirigentes de las Asociaciones de AAHH, junto con funcionarios públicos de la municipalidad de Pueblo Nuevo y empresarios. Participaron Ingenieros, Arquitectos, profesionales del distrito”.

Con el inicio de las actividades del Programa formativo, se creó un espacio de encuentro entre los participantes, especialmente en aquellos vinculados con el distrito de Pueblo Nuevo, que sumaron 20 participantes. Sin embargo, al inicio del programa, las relaciones entre los actores se efectuaron con cautela y suspicacia por parte de los actores convocados, debido a que no había confianza entre ellos. Si bien es cierto, los representantes de las organizaciones de base mantenían relaciones de carácter político con las autoridades de la municipalidad, sin embargo, no les tenían confianza, más aún, después de haber sido

fortalecidas sus capacidades a través de las acciones de la ONG CESAL, como parte del Proyecto AECID.

Tabla 5: *Participantes en el Diplomado de Desarrollo Económico Local*

<b>ACTORES</b>	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>DISTRITO</b>
Empresarios	6	01 Pueblo Nuevo
		05 Chincha Alta
Organizaciones de Base	5	05 Pueblo Nuevo
		15 Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo
Funcionarios Públicos	18	02 Municipalidad provincial de Chincha
		01 Municipalidad distrital de Grocio Prado
Sociedad Civil	3	03 ONG CESAL Chincha
		01 UCSS Lima

Fuente: Elaboración propia, en base a lista de alumnos seleccionados para el Diplomado de DEL.

Por otro lado, estaban los empresarios, que durante el inicio del Proyecto, no habían sido considerados en los objetivos del mismo, sin embargo, la universidad consideró que, como uno de los actores del territorio, debía ser parte también de este programa; fueron muy pocos los empresarios que respondieron a esta convocatoria, y al inicio del programa, se mostraron renuentes a trabajar con los funcionarios públicos, de igual manera con las organizaciones de base, debido a la desconfianza y a temas políticos. Los funcionarios públicos mantenían esta misma postura, de desconfianza, recelo y cautela frente a los otros actores. Héctor Maizondo (29-10-2016), empresario, Gerente General del Grupo Naoki, subraya que “Las organizaciones de base, no se juntan con los empresarios para trabajar juntos, al menos que yo sepa. Luego del terremoto, no me buscan ni las organizaciones de base, ni el municipio, pero con el Diplomado organizado por la UCSS tuvimos la posibilidad de encontrarnos y con fuerza trabajar juntos, hacer proyectos juntos. Para Pueblo Nuevo, fue importante este Diplomado”. En esta línea, Anke Kaulard (27-10-2016), experta en desarrollo económico local, docente invitada por la UCSS, indica que “al inicio nos pareció

raro que se armaran los grupos por municipalidad y aparte los empresarios y a parte la sociedad civil”. De igual forma, Lita Benaun (28-10-2016), tutora de los programas formativos del CIDIR, señala que: “Al principio, los empresarios querían trabajar entre ellos, lo mismo con los funcionarios y los representantes de la sociedad civil, inclusive entre funcionarios se dividían entre quienes eran regidores y quienes no lo eran. Pero los docentes los invitaron a formar grupos mixtos, para enriquecer los trabajos que se iban a presentar al final del programa. Al principio fue muy tenso, porque había diversidad de formas de pensar y hacer, como por ejemplo entre un funcionario público y un empresario. El empresario se quejaba mucho de la burocracia municipal, que generaba la reflexión del funcionario y la importancia de la simplificación administrativa, por estas discusiones y reflexiones surgen los proyectos interesantes, por las ganas de hacer de quienes intervinieron”.

Sin embargo, y gracias a las estrategias metodológicas de los docentes, y al hecho de que las clases se realizaban en una zona neutral, en un Hotel prestigioso de la ciudad de Chincha, esta situación se fue revirtiendo. Así pues, se propició un espacio para el diálogo, neutral, entre los diferentes actores estatales y no estatales, y que, con la participación de los especialistas facilitadores, los representantes de la sociedad civil (ONG CESAL y UCSS) se logró de manera conjunta y consensuada el reconocimiento de los principales problemas del territorio. Cabe señalar que, a estos 20 participantes del distrito de Pueblo Nuevo, hay que sumar a dos pequeños empresarios del distrito de Chincha Alta, que mantuvieron una participación activa y se integraron al trabajo que se desarrollaba en torno al distrito de Pueblo Nuevo, aportando propuestas, y promoviendo el diálogo. Magaly López (28-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de CESAL, para el proyecto AECID, menciona: “como coordinadora del Componente, debía supervisar y verificar la calidad del Programa y el grado de aceptación de los participantes, y lo que más nos llamó la atención no sólo fue el nivel de los docentes y la metodología, sino el cuidado puesto en la atención a cada uno de los participantes”. Precisamente, este fue un detalle valioso que la universidad, mantuvo en todos los programas que desarrollo como parte del Proyecto AECID, una preocupación por cada uno de los participantes.

Este Programa Formativo consiguió generar cambios en las posturas y discursos a través de la cohesión, reconocimiento mutuo, y el restablecimiento de la confianza. En este contexto, se van produciendo cambios, que motivaron la agenda reformista, siendo fundamental la inter-relación entre los actores estatales (funcionarios públicos y regidores), actores no estatales (representantes de organizaciones de base, ONG, Universidad, y

empresarios), quienes en conjunto formulan propuestas, generando cambios concretos en la agenda de la municipalidad de Pueblo Nuevo, en función de la confianza, cohesión social y el liderazgo de los participantes. Anke Kaulard (27-10-2016), experta en desarrollo económico local, docente invitada por la UCSS, destaca que “con el Diplomado se logró integrar a todo el grupo y reconocer el valor que tenían para el desarrollo del distrito, y de la provincia. Fue grato ver cómo iban cambiando de chip. Incluir a todos en una mesa, funcionó”. Alberto Vera (29-10-2016), presidente de la Asociación de AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo, Chincha afirmó: “Se hicieron grupos en el que participaban representantes de las organizaciones de base, un Ingeniero, funcionario de la Municipalidad de Pueblo Nuevo, un empresario; y así en los otros grupos estaban de todos los sectores del distrito. Mi grupo presentó un Proyecto sobre un Parque Zonal, el mismo que fue aprobado también”. Al finalizar el diplomado los participantes presentaron 04 proyectos de desarrollo económico local para su distrito. A continuación, los proyectos:

- Proyecto: “Creación de la oficina de Desarrollo Económico Local en el distrito de Pueblo Nuevo – Provincia de Chincha – Región Ica”, cuyo objetivo estratégico es la promoción del emprendimiento, la pequeña y mediana empresa, para alcanzar el desarrollo y garantiza el bienestar de sus habitantes. Este Proyecto ha logrado obtener el presupuesto necesario para la implementación de esta oficina.
- Proyecto: “Creación y Desarrollo de Circuitos Gastronómicos y su Influencia en el Desarrollo Culinario en el A.H. San Isidro”, el cual tenía como objetivo: Determinar la influencia de la calidad culinaria en la mejora de la creación y desarrollo de circuitos gastronómicos en el AA.HH. San Isidro y de esta manera conocer el nivel de calidad gastronómico que muestra el AA. HH. San Isidro.
- Proyecto: “Creación y puesta en marcha de una forma asociativa empresarial en la Crianza, producción y comercialización de la Carne del Cuy, Raza “Perú” y sus agregados (Abono Orgánico, biol y biogas), el cual tiene como objetivo establecer alianzas con otros comercializadores de la carne de cuy raza Perú para proporcionar mayor demanda comercial en el mercado local y dar a conocer a la población de Chincha las bondades y beneficios del consumo de la carne del cuy y agregados.
- Proyecto: “Implementación de servicios turísticos, culturales, gastronómico, de recreación y deporte en la Alameda de la Integración”, el cual tiene como objetivo el incremento del turismo en la ciudad y el desarrollo del mismo.

Una vez culminado el programa formativo, surgieron las propuestas antes detalladas, y que la universidad presentó a la municipalidad de Pueblo Nuevo a través de su Mesa de partes, como un aporte de los actores que participaron en el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, a fin de que sean evaluadas por la municipalidad y eventualmente implementadas.

#### **4.3 Los Actores involucrados en el fortalecimiento de capacidades:**

Iniciada la ejecución del proyecto AECID, la universidad empezó su trabajo de fortalecimiento de capacidades con los funcionarios públicos de la municipalidad de Pueblo Nuevo, sin embargo, se hizo necesario incluir en este proceso a los actores no estatales del territorio, a fin de generar un espacio de reflexión, de diálogo, de análisis estratégico del territorio, de concertación y de recuperación de la confianza, en beneficio del distrito, pues en la medida que las personas logran trabajar juntas, cuando surgen las dificultades o las oportunidades, tendrán mejores resultados (ver Tabla N° 6). Es una atención al bien común, que beneficia a las instituciones y a las políticas (Easterly, et al, 2006; citado en Berloff Et al, 2011, p. 90).

Con este criterio, se realizó la convocatoria para el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, en el cual participaron, actores estatales como funcionarios públicos, y actores no estatales como los representantes de las organizaciones de base, los representantes de la sociedad civil y los empresarios. Es importante señalar que los Actores son personas u organizaciones que, en su mayoría, se vieron afectados por el contexto del terremoto de agosto del 2007; tenían interés en el desarrollo de su distrito, y por consiguiente en el proyecto; y lograron influir en los resultados que tuvo el programa formativo. Estos actores fueron los siguientes:

**Funcionarios Públicos:** Iniciado el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, se habían inscrito un total de 18 funcionarios públicos, de los cuales 15 provenían de la Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, 01 de la Municipalidad distrital de Grocio Prado, y 02 de la Municipalidad provincial de Chincha. Sin embargo, durante el desarrollo de este Programa, sólo se mantuvieron los funcionarios de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo. Entre los funcionarios de la municipalidad de Pueblo Nuevo que participaron en el Diplomado de Desarrollo Económico Local, estuvieron 03 regidores que formaban parte del partido político de la alcaldesa de Pueblo Nuevo, Sra. Ormeño; y 12 funcionarios que laboraban en la gerencia municipal, oficina de proyectos de inversión,

oficina de catastro urbano, oficina de participación ciudadana, relaciones públicas, entre otras.

Desde la sociedad civil, se percibía al funcionario público y a las autoridades de la municipalidad, con poca proyección del desarrollo del distrito, a pesar de la relación que mantenían con los dirigentes de las organizaciones de base, pero que, en definitiva, obedecían más a intereses políticos, que a promover el desarrollo del distrito. En esta línea de ideas, Javier De Haro (28-10-2016), Coordinador Territorial de CESAL para el proyecto AECID señala que: “a la municipalidad, a sus funcionarios y autoridades, siempre los he visto débil en cuanto a su visión de desarrollo”. Igualmente, para el empresario, la visión que tiene de las autoridades de la municipalidad no era muy buena, así lo corrobora Héctor Maizondo (29-10-2016), empresario, Gerente General del Grupo Naoki, al afirmar que “es muy pobre el nivel político de las autoridades. Aquí nos tienen abandonados en casi todo”. Por su parte, Alcides De la Cruz (29-10-2016), exregidor, jefe de la oficina de Participación Ciudadana de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, refiere que “muchas veces solo visualizamos lo que la autoridad tiene en mente, sin mirar el objetivo final del distrito”. Alberto Vera (29-10-2016), presidente de la Asociación de AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo, refiere que “no todos actuaron bien, pero nosotros nos pusimos fuertes para que las cosas caminen”. Magaly López (28-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de la ONG CESAL, para el proyecto AECID, va un poco más allá y dice: “El problema que tenían los funcionarios era el desconocimiento, la falta de competencias”.

En el desarrollo de las clases, y las actividades de asesorías y acompañamiento programadas, fueron mostrando interés en aprender, fueron abriéndose más a los otros actores, y a partir de lo aprendido mostraron interés en “hacer”, “implementar” cosas nuevas en beneficio del distrito. Javier De Haro (27-10-2016), Coordinador Territorial de CESAL para el proyecto AECID, observa que con el Diplomado “empezaron a pensar en el desarrollo como algo más estratégico”.

Concluido el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, se verificó que los funcionarios que participaron en éste fueron actores claves, en los resultados que se obtuvieron. Entre ellos, el papel jugado por los regidores fue fundamental, pues desarrollan la propuesta de creación de la Oficina de DEL, la exponen a sus compañeros en clase, y finalmente, proponen la idea a la alcaldesa y al consejo de la municipalidad, logrando



su apoyo. Siguiendo a Moore (1998, p.88-189), se podría afirmar que fue fundamental la presencia de regidores de la municipalidad de Pueblo Nuevo, quienes, al ser autoridades, pues eran miembros del Consejo Municipal, su propuesta adquiere una connotación más relevante, dándole legitimidad a su propuesta.

Habría que agregar también que en la propuesta del partido Alianza Regional Independiente, al que pertenecían tanto la alcaldesa Ormeño, como los regidores que hacen la propuesta de creación de Oficina de DEL, tenían como objetivo a alcanzar durante la gestión edil, crear la oficina de DEL, sin embargo, hasta antes de la intervención de la Universidad, esta idea de mejora, no se había sugerido. El Diplomado fue la oportunidad para fortalecer competencias y tomar una decisión desde una mirada técnica, estratégica del territorio, y no sólo desde un interés político partidario.

**Representantes de las organizaciones de base:** Para el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, se consideró necesario incluir a los actores sociales del territorio, por ello, se invitó a participar a las organizaciones de base, de los distritos de Pueblo Nuevo y Grocio Prado, municipios beneficiarios del Proyecto, sin embargo, sólo se inscribieron representantes de organizaciones de base del distrito de Pueblo Nuevo. En este sentido, se inscribieron 05 representantes, 01 de los cuales pertenecían al AA HH Miguel Grau, 01 a la UPIS Húsares de Junín, 01 del AAHH Ciudad Satélite, 01 AAHH San Isidro, y 01 AAHH Micaela Bastidas. Es importante señalar que el AAHH Miguel Grau, fue una de las zonas más afectadas por el terremoto de agosto del 2007, por lo cual el Proyecto AECID, a través de la ONG CESAL, financió la construcción de viviendas sismo-resistentes en esta zona, además y junto con la UPIS Usares de Junín y los AAHH San Isidro, Micaela Bastidas y Ciudad Satélite, fueron capacitados en sus derechos civiles y sociales, para poder acceder a servicios públicos. Estas organizaciones iniciaron un proceso de reactivación y reorganización, luego de producido el terremoto, y con la llegada de la cooperación internacional y los proyectos para el desarrollo, estas organizaciones no sólo recibieron apoyo material, sino que también hubo mucha preocupación por parte de las organizaciones de la sociedad civil, como la ONG CESAL, por fortalecer sus capacidades, a fin de que puedan ser agentes de su propio desarrollo y el de sus comunidades. Otro aspecto importante, es la relevancia que han tenido los dirigentes de estas organizaciones de base, pues muchos de sus dirigentes, pasaron a ser candidatos por algún partido político, alcaldes, regidores y/o finalmente funcionarios públicos.

En este sentido, la participación de los representantes de las organizaciones de base, generó espacios de reflexión necesarios para proponer cambios sustanciales y concretos para el fomento de la economía local del distrito de Pueblo Nuevo. Estos espacios fueron necesarios también, para generar las mejoras que requería la administración pública local. Magaly López (28-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de la ONG CESAL, para el proyecto AECID: sostenía que “las organizaciones distritales son el nexo entre la comunidad y la municipalidad, surgiendo así soluciones amplias para el distrito, que apuntan a las zonas que requieren servicios básicos, por otro lado, todos los AAHH son centristas, por ello la idea era pensar en colectivo, en lo que necesita el distrito, y esto surge a través de la planificación, la organización, el trabajar en red”. Alcides De la Cruz (29-10-2016), exregidor, Jefe de la oficina de Participación Ciudadana de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, señala que: “desde el año 2000 las organizaciones atraviesan un proceso de reorganización, sumado a la escasez de trabajo para los miembros de las organizaciones, y ya con el Terremoto, los organismos de la Cooperación Internacional y otras organizaciones de la Sociedad Civil, promovieron el fortalecimiento de sus capacidades”. Javier De Haro (27-10-2016), Coordinador Territorial de CESAL para el proyecto AECID agrega: “sus regidores han surgido desde las propias organizaciones de base del distrito. Muchos regidores se han fortalecido siendo líderes en estos años posteriores al terremoto”.

De este modo, la importancia del territorio para estos actores es innegable, y por lo mismo, la forma como se relacionan con las autoridades de su distrito es compleja, por cuanto giran en torno a intereses políticos o muy personalistas de sus dirigentes. Las relaciones se configuraban más como intermediación política entre la municipalidad y la comunidad. Por ello, este Programa ayudó a que estos actores tengan una mirada más amplia del desarrollo, que involucre a todo el distrito, generando un espacio neutral de diálogo, discusión sobre el futuro del distrito, lo cual se va consolidando con la capacitación.

Tabla 6: Sistematización entrevista a los de actores

Actores	Fortalecimiento de Capacidades	Actores	Creación de Valor Público
Regidores	El diplomado de DEL, permitió visualizar los objetivos de Desarrollo de su distrito. Empoderó a los dirigentes del distrito. Desarrolló capacidades	Organizaciones de Base UCSS-CIDIR CESAL Alcaldesa	Creación de la Oficina de DEL. Visión conjunta del distrito. Escuchamos y Articulamos entre todos los actores, permite hacer cosas. Apoyo técnico de la UCSS y la confianza en la UCSS
Funcionario de la MPN	Ayudó al distrito a tener una mirada emprendedora. Conocer a las organizaciones de base y a los empresarios	CESAL UCSS-CIDIR Organizaciones de Base Funcionarios de la Municipalidad Empresarios Alcaldesa	Creación de la Oficina. Hubo interés. Hubo voluntad política.
Organiz. De Base	Brindó una visión diferente del Desarrollo. Participación de todos los actores: Profesionales, funcionarios de la municipalidad, dirigentes-	UCSS-CIDIR CESAL Organizaciones de Base Alcaldesa AECID	Creación de la Oficina de DEL. Articular la Voluntad Política con la Sociedad Civil. Permitted escucharnos. Confianza en la UCSS como motivador. "No es la creímos"
Empresario	Fue un espacio de encuentro, que logró reunir a los actores, para trabajar juntos y hacer proyectos juntos.	UCSS-CIDIR Regidora Alcaldesa Organizaciones de Base	Creación de la Oficina. Con el Diplomado se pudo reunir a todos los actores, empresarios, organizaciones de base y funcionarios públicos, lo cual fue fundamental para la creación de la Oficina de DEL. El rol de la UCSS fue muy importante.
AECID	Entidad de la Cooperación Internacional que Financió este Proyecto	Es considerado uno de los Actores	Con el financiamiento del componente de Fortalecimiento Institucional, sugiere la creación de la Oficina de DEL
CESAL	No sólo fue el nivel de los docentes y la metodología, sino el cuidado puesto en la atención de cada uno de los participantes, desde la exigencia de puntualidad, hasta el reclamo por sus notas, asistencia y cumplimiento de tareas, y finalmente las propuestas que surgieron a partir de este Programa fue importante.	CESAL UCSS-CIDIR Organizaciones de Base Empresarios AECID Alcaldesa	Creación de la oficina. Dialogo entre Autoridad y los Actores. La Oficina de DEL respondió a una necesidad del distrito, económicamente muy activo. Los Actores juntos, pensaron en el Desarrollo como algo más estratégico
UCSS- CIDIR	Programas destinadas a generar competencias en los funcionarios públicos del distrito, como Cursos, Seminarios, Diplomados, a fin de generar servicios de calidad en la atención al ciudadano. También se resaltaron asesorías técnicas para la implementación de sus instrumentos de gestión. Inicialmente coordinábamos con los funcionarios públicos de la municipalidad de PN, pero luego se vio necesario que participen las organizaciones de base del distrito.	UCSS-CIDIR CESAL AECID Organizaciones de Base Empresarios Alcaldesa	Creación de la oficina de DEL. Trabajar juntos permitió reconocer sus potencialidades. Se reconoce el valor de todos los actores, para el desarrollo del distrito. fue grato ver como iban cambiando de chip. Incluir a todos en una mesa, funcionó, fue un factor determinante.

Elaboración propia, en base a entrevistas semiestructuradas

Pero también constituyó la oportunidad para que los integrantes de estas organizaciones tengan la posibilidad de generar condiciones para mejorar la calidad de vida

de ellos y de su comunidad, iniciar un emprendimiento, y/o formalizarse con el soporte de la municipalidad. Alberto Vera (29-10-2016), presidente de la Asociación de AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo, Chincha, señala: “muchos de los que participamos en el Curso de Desarrollo Económico que organizó la UCSS, están desarrollando sus emprendimientos. Como el objetivo de nuestra organización es promover el desarrollo y la cultura de nuestra comunidad, por ello enganchamos bien con el programa de la universidad, muchos emprendedores, ahora ya tienen su empresa, están mejorando las condiciones de su familia”,

**Empresarios:** Para efectos de convocar a los empresarios de los distritos beneficiarios, se acudió a la Cámara de Comercio de Chincha, a través de la cual se realizó una convocatoria, producto de la cual, se inscribieron 06 empresarios, 05 del distrito de Chincha Alta, y 01 del distrito de Pueblo Nuevo, sin embargo ya en las primeras clases del programa formativo, sólo quedaron la “Empresa Factoría y Mantenimientos Integrales” y el Consorcio Minero “Señor de Sipán”, ambas del distrito de Chincha Alta; y, por el distrito de Pueblo Nuevo, 01 empresario, el propietario de la cadena de pollerías, muy representativa del distrito, que inició sus actividades en mayo del 2001, y que actualmente cuenta con 02 pollerías en el distrito de Pueblo Nuevo y 01 en Chincha Alta. (Ver sitio web Naoki). La participación de este actor fue muy activa y colaborativa, pues mostró mucho interés en la problemática del distrito y en la necesidad de potenciar su desarrollo.

Hasta antes del Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, la municipalidad no había desarrollado políticas de promoción, para la micro y pequeña empresa del distrito, con lo cual no había una relación de carácter institucional entre la autoridad municipal y las empresas. En este sentido el Diplomado, contribuyó a generar un acercamiento que permitiera conocer la mirada del empresario sobre el desarrollo del distrito. Así lo señala Héctor Maizondo (29-10-2016), empresario, Gerente General del Grupo Naoki: “el único contacto con la municipalidad es cuando hay alguna de las fiestas del distrito, en la que vienen a pedir algo, una colaboración. En cambio, durante el tiempo en que se generó el Diplomado, si hubo una mayor inter-relación”. Desde la municipalidad, Alejandro Napa (29-10-2016), encargado de la oficina de ejecución coactiva de la Municipalidad de Pueblo Nuevo, (fue encargado de la Oficina de DEL) señala: “antes que existiera la Oficina de DEL había mucha informalidad y desde que se crea la oficina, se ha trabajado en la formalización de los emprendedores y se promueve el comercio, como oportunidad de hacer sostenible la economía del distrito”.

**Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID:** Es un organismo de la Cooperación Española, cuyo objetivo es luchar contra la pobreza y el desarrollo humano sostenible. Este organismo surge en 1988 y desde el 2015 son parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La AECID es un anexo del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, del Gobierno de España, a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, y está presente en más de 30 países. Es importante señalar, que la AECID es un órgano ejecutivo de la Cooperación Española que tiene entre sus prioridades el fomento del desarrollo, la prevención y atención de situaciones de emergencia y la promoción de la democracia, contando para ello con instrumentos como la cooperación técnica, la cooperación económica y financiera, la ayuda humanitaria, y la educación para el desarrollo y sensibilización social. Una de las modalidades e instrumentos de la Cooperación Española a través de la AECID, son los Proyectos, que se realizan con Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas. Como modalidad de trabajo de la AECID está la publicación de convocatorias de subvenciones anuales, para proyectos de cooperación, destinada a financiar proyectos de desarrollo, entre los países socios, dentro de los cuales está el Perú. (web AECID). Luego del terremoto del 15 de agosto del 2007, la AECID fue una de las primeras organizaciones de la cooperación internacional, que puso en marcha un operativo de ayuda humanitaria y de emergencia, en coordinación con la Embajada, la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) y las autoridades peruanas. Fue así que la ONG española CESAL se presenta a la convocatoria de la AECID luego de producido el terremoto, presentando un proyecto que, en uno de sus componentes, el de fortalecimiento institucional, había sido formulado conjuntamente con la universidad.

**ONG CESAL:** Es una organización sin fines de lucro que nace en España hace más de 30 años, de una experiencia cristiana, comunitaria y abierta al mundo. Se guía por los principios de la Doctrina Social de la Iglesia. Siendo su objetivo, promover el desarrollo humano de personas desfavorecidas. Actualmente se encuentran trabajando en Argentina, Perú, Paraguay, Honduras, El Salvador, Haití, República Dominicana, México, Mozambique, Benin, Uganda, Líbano, Siria y en España. En el Perú están presentes desde 1997, con lo cual, producido el Terremoto (sitio web CESAL), esta institución fue una de las organizaciones de la sociedad civil que se trasladó de inmediato a la zona del desastre, especialmente a la provincia de Chíncha a brindar apoyo humanitario. Estando en el lugar del desastre, verifican cuales son las zonas más devastadas por el sismo, y sus principales

necesidades. Con esta información de primera mano, buscan fondos de la cooperación internacional a fin de dar una solución más sostenible a los problemas de los pobladores afectados por el terremoto y contribuir al desarrollo de la zona.

De esta manera, buscan como socio en la formulación de este proyecto, a la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con quien ya habían realizado otros proyectos para el desarrollo, y con quien formulan el Proyecto, enmarcado luego en el Convenio 10-CO1-065 “Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto de 2007, Perú”, financiado por la AECID, para el período 2010-2015. Magaly López (28-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de la ONG CESAL, para el proyecto AECID: manifiesta que “la intervención de CESAL con el Convenio, estaba dirigido al trabajo con las organizaciones de base que estaban aletargadas. Por ello se emprende un trabajo minucioso con las familias para educarlos en el uso del dinero, en identificar sus problemas y proponer soluciones, y capacitarlos”. Alcides De la Cruz (29-10-2016), exregidor, jefe de la oficina de Participación Ciudadana de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, recuerda: “participaron a través de la capacitación, con proyectos de desarrollo, de mejora de la calidad de vida. Esto ha empoderado a las familias y los ha hecho pensar distinto”. Alejandro Napa (29-10-2016), encargado de la oficina de ejecución coactiva de la municipalidad de Pueblo Nuevo, (fue encargado de la Oficina de DEL), “Especialmente recuerdo a la ONG CESAL quienes llegaron con apoyo de la Cooperación Internacional, para la construcción de módulos de vivienda”. Patricia Torres (29-10-2016), Regidora de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chíncha, señala que “CESAL y la Cooperación Española, han apoyado mucho al distrito. Desde que me desempeñé como Regidora he podido apreciar este trabajo en apoyo de las zonas más vulnerables, a través de la capacitación, dándoles herramientas para que ellos mismos puedan resolver sus problemas y mejoren su calidad de vida”.

**Universidad Católica Sedes Sapientiae – UCSS:** Es una persona jurídica canónica pública de la Iglesia Católica en el Perú, independiente y autónoma, fundada por la Diócesis de Carabayllo. Se rige por las normas y principios de la Iglesia Católica, especialmente el Código de Derecho Canónico, la constitución apostólica "Ex Corde Ecclesiae", el Acuerdo Internacional suscrito entre el Perú y la Santa Sede y las demás normas legales que en virtud de su naturaleza le resulten aplicables.

Es una institución cuyo objeto principal es brindar servicios educativos a nivel superior, con licencia institucional otorgada mediante Resolución de Consejo Directivo N°

117-2018-SUNEDU/CD. La Universidad tiene como misión “Formar, mediante la enseñanza, la investigación, la proyección social y el servicio a las comunidades locales, nacionales e internacionales, personas libres, responsables y competentes que, en sintonía con la Doctrina Social de la Iglesia, respondan a los problemas y exigencias de la realidad para promover el bien común”. (UCSS, 2020). Así mismo, cuenta con una Dirección de Extensión Universitaria, en la cual está el CIDIR, que inició sus actividades en marzo del 2007. Esta unidad ha buscado contribuir en el proceso de Descentralización en el que se encuentra inmerso nuestro país; siendo eje central de este trabajo los principios de la Doctrina Social de la Iglesia Católica, de Subsidiariedad, Bien Común y Solidaridad, poniendo al centro a la persona, como generadora de su propio desarrollo, a través de lo que puede realizar como individuo y de lo que logra conseguir asociándose con los demás.

Desde el 2009 viene formulando y ejecutando proyectos para el desarrollo, que involucraba el Fortalecimiento de Capacidades de funcionarios públicos. (CIDIR, 2020). Patricia Torres (29-10-2016), Regidora de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chincha, al respecto señala que “el rol de la Universidad fue fundamental al capacitarnos y hacernos comprender la importancia de esta oficina de DEL. La Universidad a través del CIDIR, fue la gestora de la capacitación, que nos seleccionó y capacitó, buscando el lugar más apropiado con las condiciones necesarias para el proceso de aprendizaje. Fue importante la confianza que teníamos en la UCSS y la motivación que nos daban”. Magaly López (28-10-2016), Coordinadora del Componente Sociedad Civil, de la ONG CESAL, para el proyecto AECID: “Ha sido importante el trabajo del CIDIR, pues intervino desde el proceso de formulación del proyecto, y se hacen responsable del componente de Fortalecimiento Institucional, con una estrategia de intervención con los gobiernos locales. Parten con un diagnóstico del cual surgen las propuestas de programas y también durante la intervención surgen otras propuestas como la del Diplomado de DEL, en el que se juntó a los diversos actores, a quienes se les capacitó conjuntamente”.

Para comprender la participación que ha tenido cada uno de los actores, es importante realizar un análisis, mediante la identificación de cada uno de ellos y las relaciones que mantienen, entender sus diferentes intereses, y quienes pueden ejercer una mayor influencia, reconocer posibles conflictos de intereses, y establecer las relaciones entre actores que debe fortalecerse. En este sentido, de las entrevistas realizadas se ha elaborado el siguiente cuadro (ver Tabla 7).

Tabla 7: Análisis de actores. creación de oficina de DEL Municipalidad de Pueblo Nuevo -Chincha

ACTORES	INTERESES	FORTALEZAS	INFLUENCIA	RELACIONES ENTRE ACTORES
Alcaldesa	Políticos	Viene de las Org. de Base, tiene el reconocimiento de las bases. Liderazgo Político, carismática	Alta, por su capacidad para decidir	Su posición favorece la relación con Org. de Base y ONG. Relaciones de confianza con la UCSS,
Regidores	Políticos	Vienen de las Org. de Base. Son reconocidos, Liderazgo Político	Alta como parte del Consejo Municipal para influir en las decisiones	Buenas relaciones con las org. De Base., CESAL, UCSS
Funcionario de la MPN	Tener estabilidad laboral, mantenerse en su cargo	Representar a la autoridad	Baja, no toma las decisiones.	Relaciones de carácter funcional con Org. de Base, Empresarios. Relaciones colaborativas con UCSS y CESAL
Dirigentes Org. de Base	Políticos	Conoce la problemática del territorio	Baja, no toma decisiones	Relaciones de tipo político con las Autoridades de Municipalidad. Relaciones de Confianza con la UCSS y CESAL
Empresario	Económico	Reconocido en el distrito	Baja, en toma de decisiones	Relación de confianza con la UCSS
AECID	Promoción del Desarrollo	Organización Internacional	Baja, en toma de decisiones	No tiene relación directa con los actores.
CESAL	Promoción del desarrollo	Su experiencia en ejecución de proyectos	Baja, en toma de decisiones	Buenas relaciones con las org. de base, y empresarios. Relaciones de coordinación con la municipalidad
UCSS- CIDIR	Promoción del desarrollo y la Investigación	Conocimiento experto	Alta, por su capacidad para influir	Relaciones de confianza con todos los actores.

Elaboración propia, en base a Almada (2009)

Del análisis de los actores que participaron en el Diplomado de Desarrollo Económico Local (ver Tabla N° 8), se pudo observar lo siguiente:



Tabla 8: Resumen Análisis de Actores. Creación de oficina de DEL Municipalidad de Pueblo Nuevo –Chincha

<b>Interés =</b> Importancia, expectativa		<b>Influencia=</b> Cambio que produce, autoridad
<b>INTERÉS</b>	<b>ALTA INFLUENCIA</b>	<b>BAJA INFLUENCIA</b>
ALTA	Regidores UCSS-CIDIR	Funcionario Público Organizaciones de base
BAJA	Empresario	CESAL AECID

Elaboración propia, en base a Almada (2009) y resultados del estudio

- a) Están los actores que tuvieron una Alta influencia y un Alto interés, con lo cual su participación fue decisiva para los resultados obtenidos al finalizar el programa formativo, y que generaron un espacio de diálogo, de colaboración, de reconocimiento, de visión estratégica del territorio, y que promovieron la capacitación. Estos actores fueron los regidores y la alcaldesa de la municipalidad de Pueblo Nuevo, y la UCSS a través del CIDIR. El nivel de influencia de los regidores y de la alcaldesa, que se ubican en este grupo, se basa por un lado en su liderazgo, su capacidad para tomar decisiones y por el otro lado, su capacidad para incidir, influir en los resultados, es decir en la creación de la Oficina de DEL. En cuanto al CIDIR, su nivel de influencia estuvo dada, por su posicionamiento como una entidad académica, neutral, de prestigio, externa al territorio, que, como parte de un proyecto para el desarrollo, buscó fortalecer capacidades y generar cambios, lo cual fue percibido y reconocido por los actores y generó confianza. En este grupo hubo disposición al diálogo, a colaborar, en el marco de un proceso de fortalecimiento de capacidades. Cabe resaltar que las relaciones entre la UCSS-CIDIR y el resto de los actores fueron de respeto, confianza y reconocimiento, fue el único actor que mantuvo estas relaciones con todos los demás actores.
- b) Un segundo grupo de actores, manifestó un Alto interés, pero requieren de herramientas para concretar sus intereses, por lo mismo no pueden generar cambios por sí solos, no tienen el poder o la autoridad para hacerlo; es decir, tenían un Alto interés, pero Baja influencia, lo que significaba que si bien son actores institucionalizados, con funciones establecidas en sus organizaciones, con conocimiento de su territorio y reconocidos por sus comunidades, sin embargo, no tienen la autoridad, el poder para tomar decisiones a nivel de todo el distrito. Este grupo estuvo compuesto por los representantes de las organizaciones de base, y los

funcionarios públicos de la Municipalidad de Pueblo Nuevo; los mismos que mostraron apertura al diálogo, luego de un proceso de fortalecimiento de capacidades, dirigido por la UCSS-CIDIR, lo cual generó una nueva propuesta de relaciones entre las autoridades y la comunidad, y que buscó construir una visión común del desarrollo para su territorio.

- c) En el tercer grupo, estarían ubicados los actores que manifestaron un Bajo interés, y Alta influencia, éstos fueron los empresarios que participaron, particularmente el empresario del distrito de Pueblo Nuevo que está muy bien posesionado en su distrito, por el éxito alcanzado tanto en el distrito como en la provincia de Chincha. Manifestó mucho interés en participar, pero al mismo tiempo recelo frente al accionar de la municipalidad, actitud que también era compartida por los funcionarios y dirigentes de las organizaciones de base, que participaron del Diplomado, quienes lo ignoraban o lo miraban con desconfianza y hasta cierto punto con rivalidad. Sin embargo, junto a los otros empresarios que participaron, tuvo un desempeño importante, generando buenas relaciones con los representantes de las organizaciones de base, con las autoridades de la municipalidad, y con la universidad.
- d) Finalmente está el grupo que tuvo una Bajo interés y Baja influencia, es decir aquí se encuentran los actores que tuvieron el rol de promotores, gracias a los cuales se hizo posible este proyecto, pero no participaron directamente de las acciones, por ello, se les mantuvo informados. Siendo importante las relaciones con estos actores, dado que se pueden promover otros proyectos de este tipo en el territorio.

#### **4.4 Creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local**

Para entender el proceso de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, es necesario identificar tres momentos: el primero, en el que se produce la recuperación de la confianza entre los actores del territorio, lo que permitió una visión estratégica del distrito, que implica un deseo de bien para toda su comunidad, y la posibilidad de evaluar qué es lo más valioso para su distrito; un segundo momento, es el administrativo, es decir darle forma operativa a esta idea de crear una oficina, y que ésta sea acorde con el marco regulatorio, con los sistemas administrativos, y que le de viabilidad legal y en consecuencia viabilidad operativa.

Finalmente, el tercer momento fue la gestión política que realizaron los integrantes del grupo que presentó la propuesta de creación de la oficina de desarrollo económico local, que en su mayoría eran regidores, los cuales eran del mismo movimiento político al que pertenecía la alcaldesa del distrito, con la que perseguían los mismos intereses políticos, lo cual les permitió una cercanía suficiente para influir en la decisión de la autoridad edil, y conseguir el apoyo para crear esta oficina.

Los dos primeros momentos fueron generados durante la implementación del Diplomado de Desarrollo Económico Local, a través de los espacios de diálogo y reflexión promovido por los docentes facilitadores de este programa, así como en las asesorías in situ, en las que se visitó el territorio del distrito a fin de hacer un reconocimiento de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentaba. Mientras que, en forma paralela, los regidores que participaron en el grupo de trabajo que elaboró la propuesta, de creación de la oficina de DEL, hicieron una permanente sensibilización a la alcaldesa del distrito, a quien le informaban del programa de estudios, de las propuestas, y en general del trabajo que venía realizando la Universidad, logrando captar la atención y el interés de la autoridad política, que más adelante toma la iniciativa, y emite el decreto de creación de esta oficina.

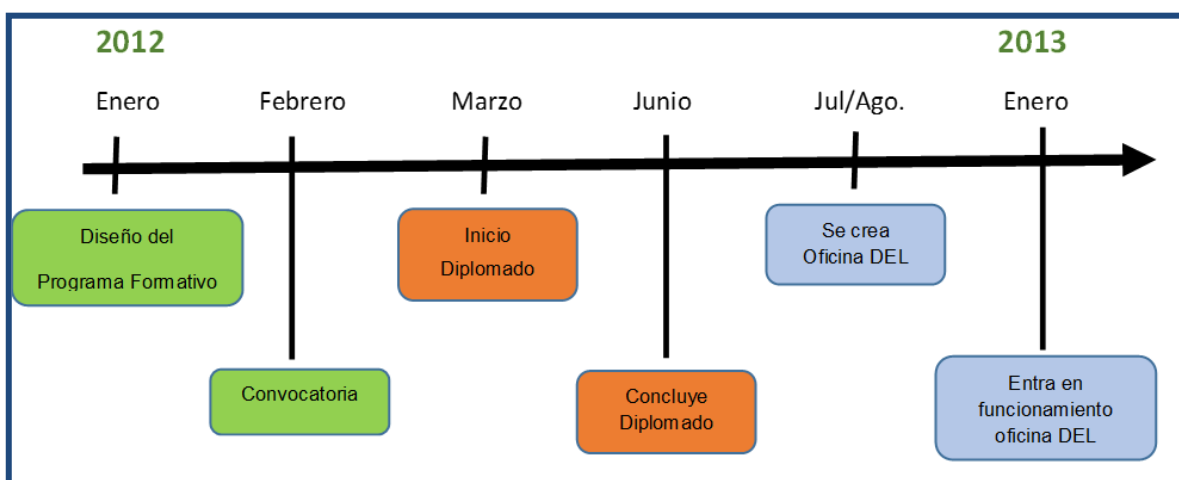
Al culminar el diplomado, los participantes agrupados en 04 grupos presentaron sendos trabajos finales, entre los cuales estaba la propuesta de creación de una oficina de desarrollo económico local. Cabe señalar que todos los trabajos presentados, luego de culminar el programa formativo, fueron ingresados por Mesa de Partes de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo.

Así, la propuesta de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local tuvo el respaldo de la Alcaldesa del distrito, y de su Consejo Municipal. En este sentido, el fundamento de la decisión de la autoridad edil y su consejo municipal, se encontraba en la necesidad de responder a una necesidad del territorio, que se había evidenciado con el programa formativo desarrollado por la Universidad, que promovió el análisis, el dialogo de los actores, sus reflexiones e implicarse al punto de hacer propuestas relevantes para su distrito. Es decir, se dan cuenta de la importancia de generar un espacio de promoción del tejido empresarial, productivo y comercial del distrito; que busque aprovechar las ventajas competitivas del territorio y promover el empleo. Alejandro Napa (29-10-16), encargado de la oficina de ejecución coactiva de la Municipalidad de Pueblo Nuevo, (fue encargado de la Oficina de DEL) señala: “antes de que se creara la Oficina de DEL, había mucha

informalidad. Frente al crecimiento de la población, una oportunidad de hacer sostenible la economía del distrito es el comercio”.

En agosto del 2012 se emite la resolución que crea la Oficina de DEL, y de inmediato es incluida la partida correspondiente en el presupuesto del año 2013 (ver Figura N° 7). De este modo, la oficina de DEL de la municipalidad de Pueblo Nuevo inicia sus actividades en enero del 2013, con un jefe de Unidad.

Figura 9: Línea de Tiempo Creación de Oficina de DEL. Municipalidad de Pueblo Nuevo



Fuente: Elaboración propia

Actualmente esta Unidad forma parte de la Subgerencia de Desarrollo Humano y del Medio Ambiente (ver Imagen N° 1) y tiene por objetivo la promoción del desarrollo empresarial, el comercio, las industrias y servicios profesionales, así como su regulación y formalización dentro del marco legal aplicable. Además, promociona las oportunidades laborales dentro de la jurisdicción (sitio web Municipalidad de Pueblo Nuevo).

#### 4.5 Creación de Valor Público como consecuencia de la creación de la oficina de DEL en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo

Producido el terremoto de agosto del 2007, se evidencia la débil y caótica situación de los gobiernos locales, que a sólo cinco años de iniciada la reforma del Estado y del proceso de descentralización, aún no se culminaba con el proceso de transferencia de competencias y funciones del gobierno central a los gobiernos regionales y locales. Sumado a lo anterior, el proceso de descentralización requería del fortalecimiento de capacidades de los funcionarios que debían afrontar nuevas funciones y competencias, con lo cual, se requería ajustar los perfiles de los cargos al interior de la administración pública peruana, situación

que no fue abordada por el Estado, y que recién con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil mediante Decreto Legislativo N°1023, como organismo técnico especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, dio un primer paso. Sin embargo, no es hasta julio del 2013, con la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, que se establece un régimen exclusivo para personas que prestan servicio a entidades públicas a fin de que éstas alcancen eficacia y eficiencia; y aun cuando no ha solucionado el problema de la administración pública, ha sido un avance.

Figura 10: Portal de la Municipalidad de Pueblo Nuevo, Chincha



Fuente: Extraído de la página web de la Municipalidad de Pueblo Nuevo

Junto a lo anterior, estaba la exigencia de capacitar a los funcionarios y prepararlos para las nuevas funciones y competencias; y el diagnóstico que se realizó en la municipalidad de Pueblo Nuevo, muestra la gravedad de esta situación. En esta línea de ideas, es necesario precisar que, este trabajo de investigación tiene como problema general comprender si el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios ha generado Valor Público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico en la municipalidad de Pueblo Nuevo. Es por ello que, en este subcapítulo se abordará la conceptualización del Valor Público, el triángulo estratégico y la cadena de valor público.

Partiremos el análisis, con la definición de creación de valor público, la que entendemos como el valor creado por la administración pública a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones (Kelly y Muers, citado en García 2015, p.4), lo cual complementamos con lo señalado por Moore (1998), quien plantea que el sector público

“fundamentalmente crea valor en la manera en que produce sus bienes y servicios, es decir, a través del diálogo comunitario, la participación social, y el respeto a los valores constitucionales y democráticos” (p.16).

Para entender esta definición, requerimos del Triángulo Estratégico, que nos permitirá afirmar si el Estado crea Valor Público, a través de tres dimensiones (Moore 1998, y Maldonado 2018).:

- valorativa, valor público/ objetivos estratégicos
- política, ambiente autorizante
- operativa, capacidades operativas

Pasamos a identificar estas dimensiones en el caso de estudio.

**a) Valor público/objetivos estratégicos**

La creación de la Oficina de desarrollo económico local responde a la Política Pública de Búsqueda de competitividad, productividad y de formalización de la actividad económica, que entre sus objetivos está promover la formalización (Acuerdo Nacional, 2014). En esta línea, el Plan de Desarrollo Concertado Local (2009-2021) de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, tiene como su Objetivo Estratégico 03, Diversificar la actividad productiva del distrito (Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, 2009). Todo lo anterior se expresa también en la Ley de Bases de la Descentralización Ley N° 27783, así como en la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, que señalan que los gobiernos locales son promotores del desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa. De este modo, la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, al hacer su mejora interna, asume competencias y funciones en la promoción del desarrollo económico local, para la promoción del empleo (art. 73 inc.2.8), y, en el planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo económico local (art. 73 inc 4.1) Así mismo, los gobiernos locales tienen funciones específicas, compartidas con su municipalidad provincial y su gobierno regional, de coordinación para promover el desarrollo económico local; aprovechando las ventajas comparativas de los corredores productivos, ecoturísticos y de biodiversidad; poder realizar campañas para la formalización de la micro y pequeña empresa, promover su competitividad y productividad; entre otras. (art. 86). En este sentido, esta dimensión sustantiva, considera desde las Políticas Públicas nacionales, la visión de la municipalidad, la misma que está plasmada en su Plan de desarrollo local concertado, como una propuesta para el desarrollo del distrito; pero también está relacionado a los valores democráticos de los actores, como la participación ciudadana, el desarrollo humano, la mejora de las condiciones de vida de la población, compromiso

social, el respeto por el bien común, la democracia, entre otros. En el Diplomado, los docentes propiciaron en los funcionarios públicos, como en los actores no estatales, una mirada analítica sobre la visión y el propósito de la Municipalidad, frente a su territorio, lo que les permitió reflexionar sobre necesidades emergentes, a partir del fomento de la economía local, y hacer propuestas de cambios o mejoras. De la interrelación entre los actores estatales y no estatales, se evidenciaron necesidades que hasta ese momento no se habían identificado como tal, como lo evidencia, Alejandro Napa (29-10-16), encargado de la oficina de ejecución coactiva de la municipalidad de Pueblo Nuevo, (fue encargado de la Oficina de DEL): “la Municipalidad vio una necesidad, pues ya que el distrito no cuenta con recursos, lo que sí tiene es el comercio. Frente al crecimiento de la población una oportunidad de hacer sostenible la economía del distrito es el comercio. Había mucha informalidad”.

**b) Ambiente autorizante**

Dimensión Política, que busca generar apoyo y legitimidad a las acciones que se quieren plantear. Entre los actores claves, estaban tres regidores de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, quienes aprovechando los conocimientos y asesorías brindados en el Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local, hacen un análisis político, que tiene que ver con los intereses que su agrupación tenía (los tres funcionarios formaban parte de la misma agrupación política de la alcaldesa), entre ellos el interés en contar con una Oficina de DEL, que había sido parte del plan de trabajo propuesto por su organización política (JNE), y que con su participación en el Diplomado, se hacía posible, pues este programa les permitió también un análisis de la política pública de Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica, que era atinente a la problemática de su distrito. Esto motivó que, tanto el Consejo Municipal, como la alcaldesa, le dieran su apoyo y legitimaran esta iniciativa. Pero, también surge como una necesidad de los actores no estatales que participaron en este programa de estudios, con lo cual, esta propuesta no sólo contaba con el apoyo de las autoridades de la municipalidad, sino que también, contó con el apoyo e interés de los representantes de las organizaciones de base que participaron en el Diplomado. Patricia Torres (29-10- 2016), Regidora de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chincha recuerda que: “aprovechamos una sesión del Consejo, para proponer el proyecto de creación de la Oficina de DEL y sumado a la voluntad política de la alcaldesa de querer hacer las cosas, se logró que se apruebe”.

Por otro lado, este análisis también tenía que estar sustentado en su viabilidad operativa, es decir, si era factible crear esta oficina de acuerdo con la normatividad vigente.

**c) Capacidades operativas**

Dimensión administrativa, operativa, organizacional, que está relacionada precisamente a la responsabilidad de la administración pública frente a los ciudadanos, con lo cual, la iniciativa debía estar enmarcada dentro del marco legal, para que le de operatividad. Esta dimensión requiere de conocimientos, capacidades y experiencia, por parte de los funcionarios públicos. Así, la llegada del apoyo de la cooperación internacional, luego de producido el terremoto, permitió la posibilidad de fortalecer las capacidades de los funcionarios públicos. Siendo el primer programa dirigido a los funcionarios de la municipalidad de Pueblo Nuevo, el de Gestión Municipal para el Desarrollo, que buscaba fortalecer sus capacidades para la gestión pública, y luego con el Programa de Entrenamiento Continuo (PEC) de Modernización de la Gestión Municipal, no sólo se fortalecieron sus capacidades, sino que a través de asesorías se logró que los funcionarios actualicen su Reglamento de Organización y Funciones - ROF, Manual de Organización y Funciones - MOF, Cuadro para la Asignación de Personal – CAP, instrumentos de gestión, que luego les permitieron acceder a los beneficios del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, que se creó en el 2009 mediante Ley N° 29332, y entró en vigencia en el 2010. Este espacio de capacitación, formación y asesoría los ayudó a reconocer las dificultades que tenían al interior de la municipalidad, y la oportunidad para adquirir conocimientos y asumir responsabilidades para la mejora interna de su institución, que beneficie a su distrito y también a su institución. Este proceso de capacitación permitió que los funcionarios tengan una mayor conciencia sobre su rol como funcionarios de la municipalidad frente a los ciudadanos y con ello, entender también, la importancia de los Sistemas Administrativos, como parte de su trabajo cotidiano y que buscan el uso eficiente y eficaz de los recursos del Estado.

De lo antes señalado, se puede apreciar que las tres dimensiones del triángulo estratégico de Moore se ven reflejadas claramente en el fenómeno que es materia de estudio. Sin embargo, me parece oportuno precisar la importancia del proceso de fortalecimiento de capacidades que gira en torno a la creación de la oficina de DEL, por lo que se sugiere agregar una dimensión más: **Dimensión del conocimiento**, aquella que está relacionada a



las necesidades de capacitación que requieren tanto los actores estatales, como los no estatales que permitan generar creación de valor público a nivel de los gobiernos locales.

Considerando la experiencia realizada en el caso de estudio, los procesos de fortalecimiento de capacidades deben obedecer a las necesidades de capacitación de las instituciones y también responder a la problemática social que tiene el distrito, de modo que los conocimientos que adquieran los actores estatales y no estatales, les permita hacer, corregir, e implicarse en la realidad y en las necesidades del territorio. Debiendo resaltar que, estos conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación deben quedar instalados en la institución a través de productos y aportes concretos que beneficien a la institución y a toda la comunidad. Esta dimensión debería acompañar a las otras dimensiones que Moore propone, a través de formación, desarrollo de habilidades y capacidades, así como acompañamiento técnico y asesorías.

La idea es que la dimensión del conocimiento constituya un engranaje que se articule con las demás dimensiones, que permita hacer un diagnóstico, seguimiento y acompañamiento técnico a la estrategia organizativa de la institución, y que en el proceso de creación de la oficina de DEL, se vio plasmado en la intervención de la Universidad a través del CIDIR, con el Plan de Fortalecimiento de Capacidades, que tuvo una primer etapa, con la realización de un Diagnóstico de necesidades de capacitación y luego en una segunda etapa, con la implementación de los programas formativos entre el junio del 2011 y enero del 2014, que consideró programas de fortalecimiento de capacidades, desarrollo de habilidades, acompañamiento en la elaboración de sus instrumentos de gestión, con asesorías permanentes, que además permitieron la participación de los distintos actores del territorio, lo cual enriqueció la mirada estratégica del distrito.

En este sentido, cuando los actores estatales tienen claro el propósito que tendría que cumplir la oficina de DEL, se concentraron en lograr el apoyo político y legitimidad, así como analizar la capacidad organizacional de su institución, a fin de lograr la implementación del proyecto de creación de la oficina de DEL. De este modo, y siguiendo la definición de Moore, se crea valor a través del diálogo comunitario, de la participación social y el respeto de valores constitucionales y democráticos (1998, p.16) y es precisamente éste el recorrido realizado por los participantes del Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local.

Todo este recorrido que involucró a actores clave del territorio, como funcionarios públicos (electos y nombrados), actores sociales (organizaciones de base del distrito, ONG

CESAL, la Universidad), y económicos (empresarios), y que promovió el diálogo, cohesión y el reconocimiento de las principales fortalezas del distrito, con una mirada más estratégica de su territorio, también generó una acción por parte de los funcionarios públicos. En este sentido, una de las formas de intervención del Estado en la sociedad, es a través de las Políticas Públicas, las cuales, siguiendo a Moore, se concretan a través de la creación de valor público (Meneses y Garrido 2009, p.400).

Para verificar esto, es necesario utilizar la Cadena de Valor Público (Figura N° 8), como herramienta para identificar los elementos que intervinieron en la generación de Valor Público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo.

Los elementos de la Cadena de Valor nos muestran una secuencia articulada de esfuerzos que realiza una entidad pública para generar valor público (Servir 2017, 65), es decir para aplicar una política pública, y que responden a las demandas de la población. En este sentido, para el análisis de esta cadena de valor es importante tener presente dos ejes, un primer eje horizontal, transversal a toda la cadena, y un segundo eje vertical, referido al lineamiento estratégico.

Partiendo de un análisis horizontal con los “*Insumos*”, que son los recursos con los que la municipalidad ejecuta el servicio, las actividades o procesos, que en el caso de la oficina de desarrollo económico local, es el recurso humano, es decir la designación del jefe de la unidad, y los recursos materiales, que se destinaron como la infraestructura (ambiente oficina), muebles y material logístico para la oficina (útiles de oficina, escritorio, sillas, equipos de cómputo); y presupuesto asignado. Luego están las “*Actividades/Procesos*”, son las acciones que se realizan con el uso de los Insumos, a fin de prestar el servicio; estas son: realización de ferias, actividades para la formalización de la micro y pequeñas empresas de su circunscripción. Actividades de promoción de la micro y pequeña empresa. Capacitación a los pequeños empresarios. Establecer y dirigir el servicio de información y orientación a los empresarios. En cuanto al “*Producto*”, éste hace referencia al servicio que se viene brindando al vecino del distrito de Pueblo Nuevo, es decir la Promoción del Desarrollo Económico Local para la generación de empleo. El “*Resultado*”, alcanzado a la fecha de las entrevistas realizadas, está la reducción de la informalidad, la formación de asociaciones (artesanos, carpintería, comerciantes, etc.), pequeños empresarios, han empezado a ofrecer sus productos fuera del distrito, llegando a otras regiones del país, como lo señala Alejandro Napa (29-10-2016) , encargado de la oficina de ejecución coactiva de la municipalidad de

Pueblo Nuevo, (fue encargado de la Oficina de DEL): “se ha trabajado en la formalización de los emprendedores, promoviendo su asociación, en textiles, gastronomía, carpintería, artesanos.

Se ha logrado conformar asociaciones, las que están debidamente registradas en la municipalidad. Se han promovido emprendimientos que hoy han generado que pequeños empresarios empiecen a vender fuera del distrito, llegando inclusive a Lima. Así mismo se ha coordinado con empresas grandes a fin de que puedan contratar los servicios de estas pequeñas empresas”. Este eje horizontal nos muestra cómo se articulan los diversos sistemas administrativos, desde el uso de los insumos, hasta la producción del servicio, es decir con la Oficina de DEL. De este modo, entran en juego el sistema de presupuesto público, recursos humanos, abastecimiento, planeamiento estratégico, entre otros, regulados en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

El eje vertical, vincula tanto la función del Estado de regulación, de producción del servicio, con el de direccionamiento, es decir con las políticas públicas, a través del cual se puede verificar que el producto de la cadena de valor responde a las funciones del Estado, responde a sus políticas públicas.

En el caso de estudio, el servicio de Promoción del Desarrollo Económico Local para la generación de empleo, que brinda la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, responde a la Política Pública de Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica, el cual estaba contemplado en el Objetivo Estratégicos 03 del Plan de Desarrollo concertado Local de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, así mismo, Diversificar la actividad productiva del distrito (Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, 2009), así como lo establecido en la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley orgánica de municipalidades.

Figura 11: Cadena de Valor Público



Elaboración SERVIR 2017

El análisis vertical de la Cadena de Valor Público (figura 11), relaciona el producto, es decir el Servicio, con las regulaciones que inciden y buscan incidir en el comportamiento de los actores (emprendedores, micro y pequeña empresa) y el modo de intervención del propio Estado. Siguiendo lo señalado por Moore (1998), de la cadena de valor, se puede verificar que el Valor Público tiene tres dimensiones: 1) el valor expresado en servicios; 2) el valor expresado en resultados; y, 3) el valor expresado en confianza.

Figura 12: Dimensiones del Valor Público



Fuente: SERVIR 2017

De este modo, y operacionalizando las dimensiones de la creación de valor público, que hace referencia Moore (1998), podríamos decir que cada una de las dimensiones propuestas por Moore, se operacionalizan a través de:

- **Gestión Organizacional u operativa:** para lo cual se requiere de conocimientos, experiencia, de capacidad organizacional, para generar sinergias con el entorno interno y externo. Es la misma organización, la municipalidad quien implementa los procesos de políticas públicas, con programas o servicios concretos. Esta dimensión se operacionaliza a través de un proceso que se inicia con la presentación a la municipalidad en el mes de julio del año 2012 con la propuesta de creación de la oficina de Desarrollo Económico Local (DEL). La misma que luego de deliberaciones, es aprobada en el Consejo Municipal, y posteriormente es emitida la Resolución de Alcaldía, que crea esta oficina en agosto de ese mismo año. Posteriormente, esta norma generó que se destine el presupuesto necesario para su implementación a partir de enero de siguiente año.

Así mismo, se designa al encargado de la oficina y sus funciones, en virtud de lo que establece la Política Pública de búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica, y la Ley Orgánica de Municipalidades. En tal sentido, Alejandro Napa (29-10-2016), encargado de la oficina de ejecución coactiva de la Municipalidad de Pueblo Nuevo, (fue encargado de la oficina de DEL), “Esta Oficina convoca a los pequeños empresarios y promovemos su asociación”. Alberto Vera (29-10-2016), presidente de la Asociación de AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Pueblo Nuevo, Chincha, precisa que: “actualmente todos los sábados y domingos la municipalidad organiza ferias Artesanales y gastronómicas, a través de la Oficina de DEL”. Esta dimensión **genera valor público expresado en el servicio** que presta la Oficina de DEL

- **Gestión Política:** constituida por la presentación y discusión del proyecto por parte de los regidores que desarrollan la propuesta, tanto a la alcaldesa, como al pleno del consejo municipal, en el que la alcaldesa tenía mayoría, con lo cual, la propuesta rápidamente encontró apoyo político, de los máximos órganos de gobierno de la municipalidad. Con ello, se logra que se emita la Resolución de alcaldía que crea la Oficina de Desarrollo Económico Local, y sea incluido en el presupuesto del año siguiente (2013), a fin de conseguir los recursos necesarios para la instalación de la oficina. La Gestión Política permite socializar la propuesta, y someterla a discusión política, ante las autoridades y los órganos de gobierno de la municipalidad, a fin de obtener el apoyo necesario para su aprobación, implementación, y legitimidad institucional y de la comunidad. En esta dimensión, **el valor público se expresa a**

**través de la confianza** que se genera entre las autoridades municipales y la comunidad, expresada en el nivel de aceptación y reconocimiento que se le tiene a la autoridad. Y, para el caso de Pueblo Nuevo, es importante resaltar que su alcaldesa, Sra. Ormeño (2011- 2014) fue reelegida para el período siguiente 2015- 2019. Y, por otro lado, esta oficina ha trascendido en el tiempo, pues ha ido ampliando sus actividades, lo que nos permitiría decir que la creación de valor se ha sostenido en el tiempo.

- Gestión Valorativa, referida a la toma de decisiones generadas en espacios de diálogos participativos, en el que están presentes, actores sociales y económicos del territorio, junto a los funcionarios públicos, electos democráticamente, como aquellos que desarrollan funciones de acuerdo a ley. Esto permite una mayor cohesión y el fortalecimiento de la democracia (Rojas 2018: 32). Además, este diálogo, se dio en el marco de lineamientos estratégicos de la institución, que abarcó desde las políticas públicas, instrumentos de planeamiento de la municipalidad, la normatividad vigente como la Ley de bases de Descentralización, Ley Orgánica de Municipalidades, entre otras. La Gestión Pragmática se hace concreta a través de los instrumentos de planeamiento, los cuales se construyeron a través del consenso, el acuerdo sobre lo que es prioritario para el desarrollo del distrito, al llegar a compartir una mirada estratégica de su territorio. En esta dimensión, **el valor público se expresa a través de los resultados**, es decir que la comunidad, los actores sociales del distrito, perciban en el servicio, que responde a sus necesidades y exigencias; y a su vez que la institución verifique el cumplimiento de la política pública. De esta manera, el valor creado no es sólo hacia fuera, hacia la comunidad, sino hacia dentro, es decir, para la municipalidad.
- Gestión del Conocimiento, que parte con el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los actores involucrados en el proceso (estatales y no estatales) y del territorio, que permitieron trabajar en propuestas de solución a los problemas del distrito, de forma participativa, desde la premisa “hacer con”. En esta etapa es importante identificar a los actores clave, internos y externos, que puedan contribuir en el proceso de mejoras para la institución y para el distrito. Este análisis debe permitir conocer las condiciones sociales, las necesidades y los principales problemas del distrito. Con el diagnóstico, se debe proceder a la elaboración de un plan de fortalecimiento de capacidades, y que considere, además de los programas de capacitación, el asesoramiento, y acompañamiento. También debe incluir el proceso

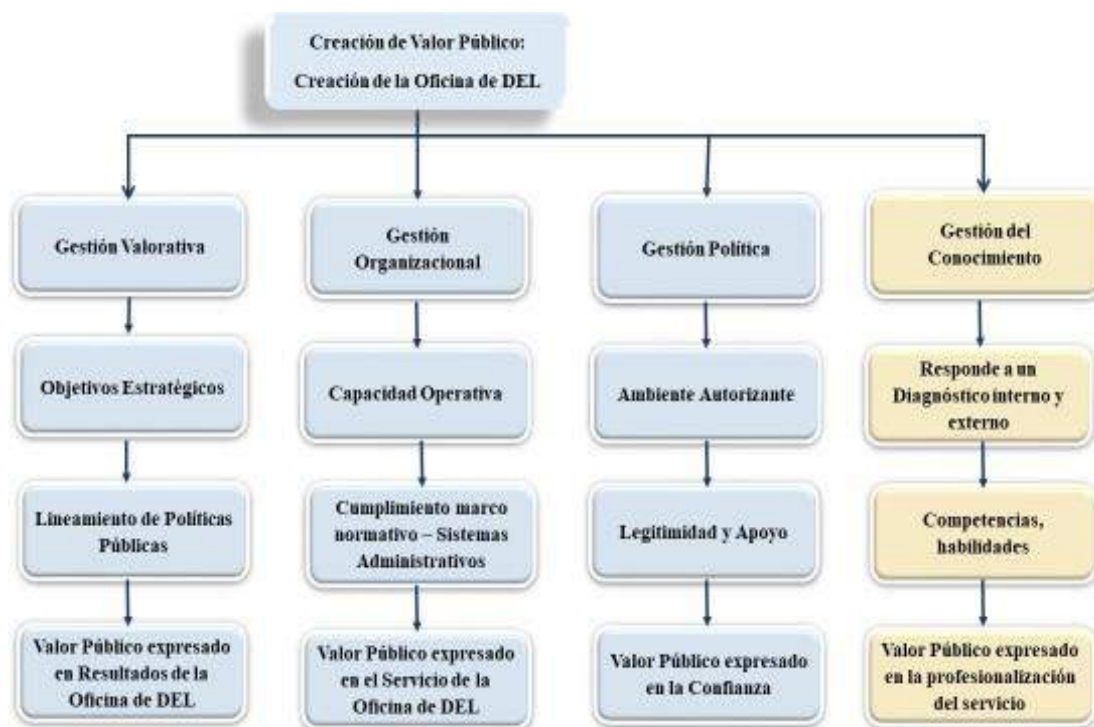
de evaluación y sistematización del proceso, a fin de incluir las mejoras que sean necesarias. Es importante señalar, que este elemento dentro del proceso estratégico va unido a los anteriores, como parte de un engranaje, y que en el caso de estudio fue implementado por una entidad que no pertenece al Estado, es decir por una universidad, que de acuerdo con su constitución es una asociación sin fines de lucro, la misma que generó confianza entre los actores estatales y no estatales (ver Figura N° 10). El valor público expresado en esta dimensión se concreta a través de las acciones que son capaces de hacer por parte de los actores estatales y no estatales capacitados, lo cual se podría traducir en elaboración de instrumentos de gestión municipal, instrumentos de planeamiento, participación activa en los presupuestos participativos, presentación de proyectos conjuntos actores estatales y no estatales, entre otros.

En el caso específico de la municipalidad de Pueblo Nuevo, es necesario que con la creación de la oficina de DEL, se elaboraran sus instrumentos de gestión, que le permitiría acceder al programa de incentivos para la mejora de la Gestión Municipal.

De la definición de Valor Público, así como del análisis de la Cadena de Valor podríamos afirmar, primero que el Estado crea Valor Público a través de las Políticas Públicas, que se incorporan a un proyecto por parte del actor político, que ve la forma más apropiada de realizarla (Hernández 2015, p3).

En esta línea, para poder llevar a cabo la implementación de una política pública, era necesario tener las capacidades para entenderla, conocer el problema que apuntaba resolver, y los procesos y sistemas que debía poner en marcha. Para lograrlo fue necesario fortalecer las capacidades de la institución a través de un plan de capacitación a largo plazo, como el desarrollado por la Universidad, en el marco del proyecto AECID, que tuvo una duración de 3 años (enero 2011 a enero 2014). Este proceso de implementación del plan de fortalecimiento de capacidades coincidió con el inicio de la gestión municipal de la Alcaldesa Ormeño de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo; lo cual permitió desde el diagnóstico, diseñar programas formativos que apuntaron a fortalecer la gestión de la municipalidad, a fin de que puedan promover el desarrollo de su distrito.

Figura 13: Creación de Valor Público. Oficina DEL Municipalidad de Pueblo Nuevo - Chincha-Ica



Elaboración propia

El resultado de este proceso de fortalecimiento de capacidades, se traduce en la mejora del servicio que brinda la municipalidad a la comunidad, a partir de la creación de la oficina de DEL, el cual fue parte de un diálogo con la comunidad, pero también el reconocimiento conjunto de las principales dificultades y oportunidades del distrito, así como la comprensión de la Política Pública de Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica, que puso en movimiento a los distintos sistemas administrativos. De este modo, el fortalecimiento de capacidades dirigido a funcionarios de la municipalidad de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, Ica, generó conocimientos, habilidades, competencias que permitieron la mejora del servicio que, como nos ayuda a explicar la Cadena de Valor Público, permitió generar valor público expresado en el Servicio, en los resultados y en la confianza generada en la comunidad. Sin esto, el apoyo político a cualquier iniciativa no lograría tener sostenibilidad en el tiempo, como lo explica el Triángulo Estratégico



Precisamente el Triángulo Estratégico de Moore nos ayuda a explicar la sostenibilidad de la mejora propuesta, pues un servicio podría dejar de expresar Valor Público, si el ciudadano no percibe los beneficios del servicio prestado por la municipalidad. En este sentido, en el caso de estudio, se puede verificar la sostenibilidad del Valor Público creado, a través de sus tres dimensiones: pragmática, política y operativa, las que se operacionalizan a través de la gestión valorativa, que expresa el valor público en los resultados, gestión política, que expresa el valor público en la confianza de la ciudadanía y gestión operativa, que expresa el valor público a través del servicio; a las cuales se propone añadir como parte de este engranaje, la dimensión del conocimiento, que se operacionaliza a través de la gestión del conocimiento, lo que puede permitir no sólo el fortalecimiento de capacidades institucionales y de los actores no estatales, sino también la evaluación, y la investigación. Esto nos permite afirmar también, que, a través de la capacitación, del conocimiento, la participación y el compromiso de los actores se generan y fortalecen iniciativas que benefician a toda la comunidad.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El plan de fortalecimiento de capacidades buscó cubrir la brecha de capacidades administrativas existentes en la municipalidad de Pueblo Nuevo, Chíncha; y luego de observar el contexto y la respuesta de los funcionarios públicos, se consideró una nueva dimensión de capacidades estatales, que hace referencia a la relación del Estado con su entorno socioeconómico, las mismas que requería para trabajar, hacer sinergias y articularse con los actores relevantes del territorio de su distrito.
- El proceso de fortalecimiento de capacidades, además de generar la creación de la oficina de desarrollo económico local en la municipalidad de Pueblo Nuevo, Chíncha; permitió que esta municipalidad, actualizara sus instrumentos de gestión como el TUPA, ROF, MOF, y CAP, y con ello acceder al Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal Ley No 29332. De este modo, el plan de fortalecimiento de capacidades generó un proceso de aprendizaje, que favoreció un cambio en la relación entre los actores estatales, y no estatales, pero también un cambio en el trabajo que, desde la academia, se requiere realizar con los gobiernos locales y las comunidades; y promover que éstas últimas, sean protagonistas de su desarrollo e interlocutoras de sus organizaciones frente a su gobierno local, para avanzar hacia una mejora de sus territorios y de sus condiciones de vida.
- La creación de valor público origina un mutuo beneficio, tanto para la comunidad y su entorno, como para la gestión interna de la municipalidad a través de procesos de aprendizaje, que permitió contar con capital humano, que a su vez promovió el diálogo comunitario, la participación de la comunidad, el buen gobierno local, conocer el proceso de descentralización y de este modo, fortalecer la democracia. Por ello, es importante que coincidan en este trabajo los actores estatales y los no estatales.
- Del análisis de la participación de los actores estatales, y no estatales, se evidencia que la mayoría de sus autoridades surgieron de las organizaciones de base del distrito, con lo cual, y siguiendo lo señalado por Tanaka, los dirigentes siguen una dinámica de intermediación entre la municipalidad y las necesidades de sus organizaciones, pero corren el riesgo de convertirse en intermediarios de sus propios intereses y no representar las demandas de su

comunidad; y por otro lado está el gobierno local, que mostró debilidad institucional, como se evidenció en el diagnóstico que se realizó al inicio del proyecto. Por ello, y considerando que esta dinámica se mantiene, es necesario fortalecer las capacidades de los actores estatales y no estatales, pues pertenecen a la misma comunidad, tienen los mismos intereses, pero requieren mayor preparación para asumir el gobierno de su distrito.

- El proceso de descentralización sigue en marcha, y requiere que nuestras instituciones cuenten con competencias que vayan acordes con los cambios que vienen sucediendo en nuestro entorno, y tomar conciencia que la descentralización exige una mayor participación ciudadana. Es necesario que el Estado acerque la administración a la ciudadanía y promueva su participación activa en las políticas públicas para revitalizar las instituciones representativas y relegitimar la democracia.
- La mejora de un servicio público necesita considerarse como parte del triángulo estratégico al fortalecimiento de capacidades, entendida como dimensión del conocimiento. Es decir, como una dimensión más, que, junto con la dimensión valorativa, organizacional y política, permita a los actores estatales una orientación estratégica en el largo plazo para reconocer nuevas oportunidades, que antes no se habían identificado, como en el caso de la creación de la oficina de desarrollo económico local en la municipalidad de Pueblo Nuevo.

### **Recomendaciones**

- Durante la implementación del diagnóstico sólo se levantó información de las necesidades de capacitación de los funcionarios de la municipalidad de Pueblo Nuevo en Chíncha, y sobre su gestión municipal. Sin embargo, se recomienda considerar también la realidad socioeconómica y política del distrito, así como identificar a sus organizaciones de base, a las asociaciones de comerciantes, empresas, entre otras; a fin de involucrarlos en asuntos de interés público, que permita profundizar en su problemática y promover una mirada estratégica del territorio.
- Los programas formativos no necesariamente deben ser programas de postgrado, en cambio se recomienda diseñar programas de formación continua, de acuerdo a lo señalado en la Ley Universitaria Ley 30220, en su art. 46, que busca actualizar conocimientos profesionales, así como desarrollar habilidades y competencias.
- Siendo el fortalecimiento de capacidades lo que permite a las personas “implicarse” y “hacer”, se necesitaría que éste sea considerado como el motor de las decisiones que toman

las autoridades y que pueden generar creación del valor público, y en consecuencia debería ser parte del triángulo estratégico que permite el análisis que todo funcionario debe hacer para crear valor público. En este sentido, y como se propone en este trabajo, las entidades públicas, en especial los gobiernos locales podrían considerar en sus procesos de toma de decisiones para la mejora de sus servicios, además de la gestión organizacional, la gestión valorativa y la gestión pública; la gestión del conocimiento, como elemento estratégico en la gestión pública.

- De acuerdo con el caso de estudio es recomendable que este proceso involucre la gestión del conocimiento y que sea realizado por una universidad, que actúe como una entidad neutral, lo cual pueda transmitir a los actores que participen del proceso, imparcialidad, confianza y en la que no se puedan generar conflictos de intereses de carácter políticos u otros, que distraigan los fines del proceso de creación de valor público.
- Como parte de los programas de fortalecimiento de capacidades que se diseñen e implementen, se recomienda incluir en forma transversal a las tecnologías de la información y la comunicación, como herramienta que promueva la calidad en la relación entre el Estado y los ciudadanos, y que depende del uso y del acceso a la información.
- Los procesos de fortalecimiento de capacidades al interior de los gobiernos locales deben ser considerados como un eje estratégico y por lo mismo, estructurarlos desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, y que sea parte del engranaje de la creación de valor al interior de la institución, que active la gestión valorativa, operativa y política y que despierte el deseo de innovar, de hacer, de construir conjuntamente con los actores no estatales.
- Para finalizar, una reflexión necesaria es volver la mirada a la participación ciudadana, como valor democrático, pero también como virtud, que busque generar la “vida buena” (Santuc & Gamio 1999, p.69), el bien común, y con ello que valore la creatividad y la iniciativa de las personas para el bien de toda la comunidad.

## Referencias

- Acuerdo Nacional (2014) *Políticas de Estado*. Recuperado: 10 de octubre 2020  
<http://www.acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (20 de junio de 2020)  
<https://www.aecid.es/ES/la-aecid>
- Almeda, E. (2009) “El análisis de actores. Metodología para el análisis contextual en bibliotecología y estudios de la información”. UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 167-181. Consulta: 10 de enero 2020  
[file:///C:/Users/Rodolfo/Downloads/xxvi\\_coloquio\\_cuib\\_el\\_analisis\\_de\\_actores\\_elisa\\_margarita\\_almada\\_navarro.pdf](file:///C:/Users/Rodolfo/Downloads/xxvi_coloquio_cuib_el_analisis_de_actores_elisa_margarita_almada_navarro.pdf)
- Ames B, A. (2014) *El servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la municipalidad de Miraflores para la generación de valor público*. Tesis de Magister en Ciencias Políticas y Gestión Pública. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 20 de noviembre 2019  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5766>
- Arellano G, D (2004) “Gestión Estratégica para el sector público”. México D.F. Fondo de Cultura Económica.
- Ballón E., E. Rodríguez S., J. & Molvina Z., M. ( ) Fortalecimiento de capacidades para el DTR: Innovaciones institucionales en gobernanza territorial. *Dinámicas territoriales rurales*. (53). 1-125. Consulta: 15 de mayo 2020 [http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1366374546N53\\_2009\\_BallonRodriguezZeballos\\_FortalecimientocapacidadesDTR.pdf](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366374546N53_2009_BallonRodriguezZeballos_FortalecimientocapacidadesDTR.pdf)
- Beretta, L. (2013) “El enfoque de capacidades, desarrollo económico sostenible a niveles locales y el principio de subsidiariedad” Material del Curso Administrador Público Moderno como Gestor del Desarrollo, de la Maestría en Administración Pública de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con Master Internacional en Public Governance and Management, por la Universidad del Sacro Cuore de Milan, Italia. Lima Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae
- Berlofa G., Folloni G. & Schnyder I. (2011) “En la raíz del desarrollo: La importancia del factor humano”. Madrid. Ediciones Encuentro S.A.

- Briceño, R. & Ávila, O. (2014) “De la participación comunitaria a la participación social: un enfoque de Ecosalud”. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*. Vol. 23 No. 2: 191 – 218. Consulta: 10 de noviembre de 2014  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12231139001>
- BID, & CLAD (2007) *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Washington. Consulta: 10 de marzo 2020  
<http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>
- CESAL Perú. (10 de enero de 2019)  
<https://www.cesal.org/somos>
- Chica, S. (2011) “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública”. *Administración & Derecho. Temas de Administración y Gestión Pública*. Bogotá. 39 (53). pp 57-74. Consulta: 05 de Febrero 2020  
[file:///C:/Users/Rodolfo/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALosNuevosEnfoquesDeLaGestionPublica-3776682%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Rodolfo/Downloads/Dialnet-UnaMiradaALosNuevosEnfoquesDeLaGestionPublica-3776682%20(1).pdf)
- Centro de Investigación y Desarrollo Innovador para la Regionalización (10 de enero de 2020 <https://cidir.ucss.edu.pe/nosotros>
- Completa, E. (2016) “Capacidad Estatal, brechas de capacidad y Fortalecimiento Institucional” *Análisis político* Bogotá Mayo-Setiembre 2016 pp 60-76 Consulta: 10 octubre de 2017 <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/60720>
- Conejero P., E. (2014) *Valor Público: una aproximación conceptual*. *3C Empresa*. Vol. 3, N° 1.p. 30-41. Consulta: 15 noviembre 2019  
<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ValorPublico-4817944.pdf>
- Colmenarejo, R. (2014) “Enfoque de Capacidades y Sostenibilidad, Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum”. *Ideas y Valores*. Bogotá Abril 2016 Vol. LXV pp 121-149 Consulta: 15 octubre de 2017  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/view/43084/pdf>
- Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú (1993). Consulta: 15 de enero 2018.  
<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons1993.htm>
- Díaz, J. A. (2014) *Organización, participación y visión de desarrollo en 35 comunidades del distrito de pueblo nuevo, Chincha*. Tesis para optar el Título Profesional de

Licenciado en Sociología. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de ciencias Sociales. E.A.P. de Sociología. Consulta: 30 de junio de 2018

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3601/Diaz\\_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3601/Diaz_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Easterly, Y. W., Ritzen, J. & Woolcock, M. (2006) "Social Cohesión, Institutions and Growth" *Economics and Publics*, Blackwell Publishing, Vol 18, n. 2, pp. 103-120.

Fontaine, G. (2015) "El análisis de Políticas Públicas". Barcelona. Anthropos Editorial, en coedición con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Ecuador.

García, I. (2007) "La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias". *Presupuesto y Gasto Público*. Secretaría General de Presupuesto y Gasto. España. 47/2007. Pp. 37-64. Consulta: 10 de enero 2020

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)

García, J. (2015) "*Gestión Pública y Valor Público*". Actualidad Gubernamental. N° 78. Pp 4-6 Consulta: 20 noviembre 2018.

<http://200.13.244.221:8080/SGI/Registros/05.%20Capacitaciones/01.%20Memorias%20capacitaci%C3%B3n/Capacitaci%C3%B3n%20Icontec/valor%20publico1.pdf>

Harmon, M. M. & Mayer R.T. (1999) *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. México. Fondo de Cultura Económica. Consulta: 15 noviembre de 2018.

[http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/DOCUMENTOS\\_DIGITALES/Teor%C3%ADa%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/DOCUMENTOS_DIGITALES/Teor%C3%ADa%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf)

Hernández, D. (2015) "*El modelo de la Cadena de Valor Público para el análisis de políticas*". Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. Revista Institucional. N° 54. Pp. 1-20. Consulta: 17 de setiembre 2020

<file:///C:/Users/rlope/Downloads/HernandezElModelodelacadenadeValorPblicoyelAnlisisdePolticas.pdf>

Hernández S. R. (2014) "*Metodología de la Investigación*" Sexta Edición. Mexico DF. McGRAW-HILL

Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI (2009) Compendio estadístico de prevención y atención de desastres 2007. Lima. Consulta 26 de mayo 2017. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/71A58D4A0EB5113B05257E7E0061BAB8/\\$FILE/1\\_pdfsam\\_5\\_desatres.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/71A58D4A0EB5113B05257E7E0061BAB8/$FILE/1_pdfsam_5_desatres.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2009) Ica: Compendio estadístico departamental. Ica, Consulta: 26 de mayo de 2009  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2015) Ica: Compendio estadístico departamental. Ica, Consulta: 20 de julio de 2020  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)
- Isuani, F. (2007) “Capacidades Estatales para la implementación interorganizacional de Políticas Públicas” IV Congreso de Administración Pública. Buenos Aires Pp. 1-19. Consulta: 07 de Julio de 2017  
<https://aacap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/Isuani-Fernando.doc>
- Ley 27680 Ley de Reforma Constitucional. Congreso de la República del Perú (2002). Consulta: 15 enero 2018  
[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/tradoc\\_condoc\\_2001.nsf/d99575da99ebfbc305256f2e006d1cf0/b6a105f9fa4d6e72052574ab0069e412/\\$FILE/L27680.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/tradoc_condoc_2001.nsf/d99575da99ebfbc305256f2e006d1cf0/b6a105f9fa4d6e72052574ab0069e412/$FILE/L27680.pdf)
- Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003)
- Ley 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Congreso de la República del Perú (2007)
- Ley 29332 Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Congreso de la República del Perú (2009)
- Ley 30220 Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014). Consulta: 02 de Julio 2020. <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>
- Llancar, C. (2008) “Ciudadanía y Municipio una relación en el espacio local” Pensares número 5 - Noviembre de 2008,183-196 Consulta: 10 de noviembre de 2014  
<https://www.scribd.com/document/89871248/Llancar-Etcheverry-Carlos-Ciudadania-y-Municipio>
- Maldonado, C. (2018) *La incorporación de la Tecnología de la Información y la Comunicación, en organizaciones gubernamentales y la creación de valor público: El caso de la Dirección Nacional de Migración (2007-2015)*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina) Consulta: 18 de setiembre 2020  
<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16024/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20AyPP.%20Maldonado%2C%20Cintia.pdf>



- Meneses C, A. (2009) *Actores sociales y Políticas Públicas: el discurso de la Iglesia Católica chilena frente a las políticas públicas en salud sexual adolescente*. Revista Enfoques. Vol. VII N° 11. Pp. 401-416. Consulta: 17 setiembre 2020  
<https://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/172/150>
- Moore, M. H. (1998) “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público”. Barcelona. Paidós.
- Morales y Gomez, J. (2005) “*El capital social y el valor público como ejes de acción para el desarrollo social*”. Espacios Públicos. Vol. 8, Num 15. México. pp 92-112. Consulta: 12 de febrero 2020. <https://www.redalyc.org/pdf/676/67681507.pdf>
- Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chincha, Ica (2009) *Plan de Desarrollo Local Concertado* (Preliminar) Consulta: 30 de junio de 2018  
[http://www.munipnuevochincha.gob.pe/data\\_files/pdc\\_2009\\_2021.pdf](http://www.munipnuevochincha.gob.pe/data_files/pdc_2009_2021.pdf)
- Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chincha, Ica. *Plan de Desarrollo Estratégico del Distrito de Pueblo Nuevo 2009*. Fecha de consulta: 15 de marzo 2019.  
[http://www.munipnuevochincha.gob.pe/data\\_files/informacion\\_distrito/pdc\\_2009\\_2021.pdf](http://www.munipnuevochincha.gob.pe/data_files/informacion_distrito/pdc_2009_2021.pdf)
- Municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chincha, Ica. *Servicios*. (10 de enero de 2020) <http://www.munipnuevochincha.gob.pe/servicios.php?sec=60>
- Naoki Brasas & Grill. (20 de noviembre de 2019)  
<https://www.naokichicken.com/inicio/historia/>
- Nussbaum, M. (2012) *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*”. Barcelona. Paidós
- Observatorio para el Desarrollo Territorial (2011) *Diagnóstico Situacional de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, Chincha*. Lima. Marzo
- Pastor-Seller, E. (2012.) “Trabajo Social, Capital Social, Inteligencia Cooperativa y Dialogo Significante en el Ámbito Local”, *Postularia* Vol. XII, N° Extra, (91 – 99). Consulta: 10 de noviembre de 2014  
[http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5940/Trabajo\\_social\\_capital\\_social.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5940/Trabajo_social_capital_social.pdf?sequence=2)
- Presidencia del Consejo de Ministros s/f. *Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú*. Fecha de consulta: 21 enero de 2018  
<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf>

- Repetto, F. (2003) “*Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina*”, presentado en VIII Congreso Internacional de CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. Consulta: 05 de julio 2017 [https://www.academia.edu/18338147/Capacidad\\_estatal\\_requisito\\_necesario\\_para\\_una\\_mejor\\_pol%C3%ADtica\\_social](https://www.academia.edu/18338147/Capacidad_estatal_requisito_necesario_para_una_mejor_pol%C3%ADtica_social)
- Reyna, L. & Ventura, K. (2008) “*Los Servicios Públicos en el Perú: una visión preliminar*”. Instituto de Investigación Jurídica de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. Pp 589-600. Consulta: 12 de Febrero 2020 <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wp-content/uploads/2013/08/Servicios-P%C3%BAblicos-en-el-Per%C3%BA-UNAM.pdf>
- Rojas, C. (2018) “*Gerencia social y creación de valor público: Aplicado a la empresa nacional de minería*” Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Santiago de Chile. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Consulta: 20 de mayo 2020 <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/151989/Gerencia-social-y-creaci%C3%B3n-de-valor-p%C3%BAblico-Aplicado-a-la-Empresa-Nacional-de-Miner%C3%ADA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Santuc, V. S.J., Gamio, G. & Chamberlain, F. S.J. (1999) “*Democracia, sociedad civil y solidaridad. Ensayos sobre filosofía política y ética social*”. Instituto de Ética y Desarrollo de la Escuela Superior Antonio Ruiz de Montoya. Lima. Pp 235
- Servir (2017). *Programa Formativo para la Mejora de Servicios Municipales. Interrelación entre Modernización, Planeamiento y presupuesto. Guía del Participante I Introducción. Estado y Valor Público.*
- Suárez O., María & Chumacero G., E. (2017) “*La articulación de los SAE y la generación de valor público*” Tesis para optar al grado de Magister en Gestión Pública. Lima, Perú. Universidad del Pacífico. Consulta: 20 enero 2020 <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1854>
- Tanaka, M. (1999) “La participación social y política de los pobladores populares urbanos: ¿Del *movimientismo* a una política de ciudadanos? En TANAKA, Martin (compilador). *El poder visto desde abajo. Democracia, educación y ciudadanía en espacios locales.* Lima: Instituto de Estudios Peruano. pp 103-153. Consulta: 10 de julio de 2017. [http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/152/1/tanaka\\_democraciaeducaciony.pdf](http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/152/1/tanaka_democraciaeducaciony.pdf)
- Universidad Católica Sedes Sapientiae. (20 de enero de 2019)

<https://www.ucss.edu.pe/nosotros/transparencia>

- Valencia, G. (2012) “Incidencia de la sociedad civil en el ciclo de las políticas públicas” *Papel Político*. Bogotá, Vol. 17, No. 2, 469-496. Consulta: 10 de noviembre de 2014  
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/papelpol/article/view/6536>
- Velasco, O., Caro, W. & Romero, F. (2016) “Gobiernos responsables que inducen valor público: de productos a impactos en la Gobernación de Boyacá 2005-2015” *Administración & Desarrollo*. 2016;46 (2): 219-234. Consulta: 18 de setiembre 2020  
<http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/admindesarro/article/view/61>
- Zapata, A. (2008) “*Ica: Terremoto, Estado y Corrupción*”. *Argumentos. Revista de análisis y crítica*. Lima. Edición N° 1, Marzo 2009. Consulta 20 de junio 2018  
<http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/ica-terremoto-estado-y-corrupcion/>
- Zuffada, E. & Rizzi, P. (2013) “*El Enfoque Estratégico en las Organizaciones Públicas*” Material del Curso Gerencia Estratégica de las Organizaciones Públicas, de la Maestría en Administración Pública de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con Master Internacional en Public Governance and Management, por la Universidad del Sacro Cuore de Milan, Italia. Lima Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae

# **Anexos**

Anexo 1: Matriz de consistencia del estudio

Preguntas	Objetivos	Variables e indicadores	Metodología
<p>¿De qué manera el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios ha generado valor público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo en la provincia de Chincha, departamento de Ica?</p>	<p>Explicar de qué forma el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios ha generado valor público a través de la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo en la provincia de Chincha, departamento de Ica</p>		<p><b>ENFOQUE:</b> Cualitativa <b>ALCANCE:</b> Exploratorio y descriptivo <b>DISEÑO:</b> Flexible, que se adecua al fenómeno de estudio. <b>AMBITO:</b> Creación de la Oficina de desarrollo económico local de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en Chincha, Ica</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué consistió el programa de fortalecimiento de capacidades realizado en el marco del Proyecto AECID, realizado en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, departamento de Ica?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los actores, propuestas, decisiones y recursos, participantes en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local, en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica?</li> <li>• ¿Cuál es el Valor Público que se genera con la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local, en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el programa de fortalecimiento de capacidades realizado en el marco del proyecto AECID y que se implementó en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en la provincia de Chincha, departamento de Ica.</li> <li>• Establecer un inventario de los actores, sus propuestas, decisiones y recursos que participan en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local, en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica.</li> <li>• Establecer cómo se creó valor público a través de la creación de la oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, departamento de Ica</li> </ul>	<p><b>-Fortalecimiento de Capacidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de capacitaciones al a gobierno local</li> <li>- Número de capacitaciones a actores no estatales.</li> <li>- Número de Programas de Entrenamiento Continuo</li> </ul> <p><b>Creación de Valor Público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de asesoría para emprendedores del distrito</li> <li>- Servicio de capacitación para emprendedores del distrito</li> <li>- Realización de ferias comerciales</li> <li>- Actividad comercial y productiva del distrito</li> <li>- Número de Instrumentos de Gestión desarrollados mediante Programas de Entrenamiento Continuo</li> <li>- Reconocimiento y Apoyo de la población</li> </ul>	<p><b>DELIMITACIÓN TEMÁTICA:</b> Nueva Gestión Pública, Creación de Valor Público, Gerencia Estratégica <b>TEMPORAL:</b> Enero 2011 a enero 2014 <b>ESPACIAL:</b> Oficina de desarrollo económico local de la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo, en Chincha, Ica <b>POBLACION:</b> No probabilística <b>MUESTRA:</b> Se eligió a los entrevistados a criterio del investigador. <b>TECNICA:</b> Entrevistas y observación <b>INSTRUMENTOS:</b> Guías de entrevistas semiestructuradas, documentos de la universidad, audios entrevistas, reporte periodístico, registro de participantes, instrumentos de gestión municipal y resoluciones emitidas por la municipalidad de Pueblo Nuevo, Chincha</p>

## **Anexo 2: Guía de Entrevistas Semi-Estructurada**

### Funcionario de la municipalidad de Pueblo Nuevo

- 1.- ¿Desde cuándo trabaja en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo?
- 2.- ¿Cuál es el cargo que tiene actualmente? y ¿Qué otro cargo ha desempeñado en esta institución?
- 3.- ¿Cómo considera Ud. que son las relaciones entre la municipalidad y los representantes de la comunidad?
- 4.- En agosto de 2007 hubo un fuerte terremoto que afectó el departamento de Ica, el mismo que afectó a la provincia de Chincha y al distrito de Pueblo Nuevo ¿De qué manera surgieron propuestas de solución para los problemas que se generaron?
- 5.- ¿Qué instituciones no gubernamentales participaron en este proceso junto a la comunidad, y con la municipalidad de Pueblo Nuevo? y ¿de qué forma? ¿Recuerda a alguna en especial?
- 6.- ¿Considera que el Diplomado en Desarrollo Económico Local generó cambios al interior de la municipalidad, en su inter-relación con las organizaciones del distrito?
- 7.- Usted participó en el Programa de Fortalecimiento de Capacidades a Funcionarios Públicos, pequeños empresarios y representantes de la sociedad civil, específicamente en el Diplomado de Desarrollo Económico Local, organizado por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en el Marco del Proyecto “Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto 2007”. Podría explicar en qué consistió su participación.
- 8.- ¿Cómo se han desarrollado las relaciones entre la municipalidad de Pueblo Nuevo y las organizaciones de base del distrito?
- 9.- ¿Qué problemas posteriores al terremoto de agosto del 2007, se generaron entre la municipalidad de Pueblo Nuevo y su comunidad?
- 10.- Me podría describir ¿cómo se organizan y cómo funcionan las organizaciones de base del distrito de Pueblo Nuevo?
- 11.- ¿Cómo se organizan los pequeños empresarios del distrito? Y ¿Cómo se relacionan con la municipalidad de Pueblo Nuevo?
- 12.- En agosto de 2007 hubo un fuerte terremoto que afectó el departamento de Ica, el mismo que afectó a la provincia de Chincha y al distrito de Pueblo Nuevo ¿Cuál fue la participación que asumen las organizaciones de base del distrito?
- 13.- ¿Cuál fue la participación de la sociedad civil, entre ellas la cooperación internacional?
- 14.- ¿Cómo actuó la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo?
- 15.- ¿Cómo fue la participación del alcalde del distrito de Pueblo Nuevo en el período 2011 al 2013, en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local?
- 16.- Que aspectos o factores han generado la participación de los actores locales en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo?
- 17.- ¿Qué actividades realizadas por estas o alguna de estas instituciones, promovieron la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo? Y ¿quiénes participaron en estas actividades?
- 18.- ¿Por qué esta Oficina de Desarrollo Económico Local no fue creada antes?
- 19.- ¿Cómo se han venido dando las relaciones entre la municipalidad y los actores no gubernamentales en la actualidad?
- 20.- Quiere agregar algo más.

## **Anexo 2: Guía de Entrevista Semi-Estructurada**

### Representante de Organizaciones de Base del distrito de Pueblo Nuevo

- 1.- ¿Cómo se llama la organización a la cual pertenece, y desde cuando participa en ella?
- 2.- ¿Cuál es el cargo que tiene actualmente? y ¿Qué otro cargo ha desempeñado en esta organización?
- 3.- ¿Cómo considera Ud. que son las relaciones entre la municipalidad y los representantes de la comunidad?
- 4.- ¿Qué problemas posteriores al terremoto de agosto del 2007, se generaron entre la municipalidad de Pueblo Nuevo y su comunidad?
- 5.- ¿De qué manera surgieron propuestas de solución para los problemas que surgieron?
- 6.- ¿Considera que el Diplomado de Desarrollo Económico Local generó cambios al interior de la Municipalidad, en su inter-relación con las organizaciones del distrito?
- 7.- ¿Qué instituciones no gubernamentales participaron en este proceso junto a la comunidad, y con la municipalidad de Pueblo Nuevo? y ¿De qué forma? ¿Recuerda a alguna en especial?
- 8.- ¿Usted participó en el Programa de Fortalecimiento de Capacidades a Funcionarios Públicos, pequeños empresarios y representantes de la sociedad civil, específicamente en el Diplomado de Desarrollo Económico Local, organizado por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en el Marco del Proyecto “Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto 2007”. Podría explicar en qué consistió su participación.
- 9.- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la organización a la cual representa? Y ¿Desde cuándo su organización se encuentra trabajando en el distrito de Pueblo Nuevo?
- 10.- ¿Me podría describir ¿Cómo se organizan y si coordinan con otras organizaciones de base del distrito de Pueblo Nuevo?
- 11.- ¿Cómo se han desarrollado las relaciones entre la municipalidad de Pueblo Nuevo y las organizaciones de base del distrito, en el período comprendido entre el 2011 y el 2013?
- 12.- En agosto de 2007 se produjo un fuerte terremoto que afectó el departamento de Ica, el mismo que afectó también a la provincia de Chincha y al distrito de Pueblo Nuevo ¿Cuál fue la participación que asumen las organizaciones de base del distrito?
- 13.- ¿Cómo participó la sociedad civil, entre ellas la cooperación internacional, en el proceso de reconstrucción?
- 14.- ¿Cómo actuó la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo?
- 15.- ¿Qué actividades realizadas promovieron la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo? Y ¿Quiénes participaron en estas actividades?
- 16.- ¿Qué aspectos o factores considera Ud., que generaron la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo?
- 17.- ¿Cómo fue la participación del alcalde del distrito de Pueblo Nuevo en el período 2011 al 2013, en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local?
- 18.- ¿Por qué considera Ud., que esta Oficina de Desarrollo Económico Local no se creó antes?
- 19.- ¿Cómo se han venido dando las relaciones entre la municipalidad y los actores no gubernamentales en la actualidad?
- 20.- ¿Quiere agregar algo más.

## **Anexo 2: Guía de Entrevista Semi-Estructurada**

### Representante de la Sociedad Civil y la Cooperación Internacional

- 1.- ¿Cómo se llama la organización a la cual pertenece, y desde cuando participa en ella?
- 2.- ¿Cuál es el cargo que tiene actualmente? y ¿Qué otro cargo ha desempeñado en esta organización?
- 3.- ¿Cómo considera Ud. que son las relaciones entre la municipalidad y los representantes de la comunidad?
- 4.- ¿Cuáles fueron los principales problemas que se generaron luego del terremoto de agosto del 2007, en el distrito de Pueblo Nuevo?
- 5.- ¿De qué manera surgieron propuestas de solución para estos problemas?
- 6.- ¿Qué organizaciones no gubernamentales participaron en este proceso de fortalecimiento de capacidades junto a la comunidad, y con la municipalidad de Pueblo Nuevo? y ¿de qué forma?
- 7.- ¿Considera que el Diplomado de Desarrollo Económico Local, generó cambios al interior de la municipalidad, y en su inter-relación con las organizaciones de base del distrito?
- 8.- Usted participó en el Programa de Fortalecimiento de Capacidades a Funcionarios Públicos, pequeños empresarios y representantes de la sociedad civil, específicamente en el Diplomado de Desarrollo Económico Local, organizado por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en el Marco del Proyecto “Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto 2007”. Podría explicar en qué consistió su participación.
- 9.- ¿Cuáles son los objetivos que persigue la organización a la cual representa? y ¿Desde cuándo su organización se encuentra trabajando en el distrito de Pueblo Nuevo?
- 10.- ¿Qué actividades han venido desarrollando en el distrito de Pueblo Nuevo? y ¿Cómo se organizan, y si coordinan con otras organizaciones de base del distrito de Pueblo Nuevo?
- 11.- ¿Cómo se han desarrollado las relaciones entre la municipalidad de Pueblo Nuevo y su organización, y con las organizaciones de base del distrito, en el período comprendido entre los años 2011 y el 2013?
- 12.- En agosto de 2007 se produjo un fuerte terremoto que afectó el departamento de Ica, el mismo que afectó también a la provincia de Chincha y al distrito de Pueblo Nuevo ¿Cuál fue la participación que asumen las organizaciones de base del distrito?
- 13.- ¿Cómo participó la sociedad civil, entre ellas la cooperación internacional, en este proceso?
- 14.- ¿Cómo actuó la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo?
- 15.- ¿Qué actividades realizadas por estas o alguna de estas instituciones, promovieron la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo? Y ¿quiénes participaron en estas actividades?
- 16.- ¿Qué aspectos o factores considera Ud., que generaron la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo?
- 17.- ¿Cómo fue la participación del alcalde del distrito de Pueblo Nuevo en el período 2011 al 2013, en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local?
- 18.- ¿Por qué esta Oficina de Desarrollo Económico Local no se creó antes?
- 19.- Quiere agregar algo más.



## Anexo 2: Guía de Entrevista Semi Estructurada

### EMPRESARIO LOCAL

#### INTRODUCCION:

- 1.- ¿Cómo se llama su empresa y qué actividades realiza su empresa?
- 2.- ¿Cuál es el cargo que tiene actualmente en la empresa?
- 3.- ¿Cómo considera Ud. que son las relaciones entre la municipalidad y el sector al cual Ud representa?
- 4.- ¿Qué problemas posteriores al terremoto de agosto del 2007, se generaron entre la municipalidad de Pueblo Nuevo y su comunidad?
- 5.- ¿De qué manera surgieron propuestas de solución para estos problemas?
- 6.- ¿Qué instituciones no gubernamentales participaron en este proceso junto a la comunidad, y con la municipalidad de Pueblo Nuevo? y ¿de qué forma? ¿Recuerda a alguna en especial?
- 7.- Usted participó en el Programa de Fortalecimiento de Capacidades a Funcionarios Públicos, pequeños empresarios y representantes de la sociedad civil, específicamente en el Diplomado de Desarrollo Económico Local, organizado por la Universidad Católica Sedes Sapientiae, en el Marco del Proyecto “Mejora de la habitabilidad básica y del desarrollo humano de la población afectada por el terremoto de agosto 2007”. Podría explicar en qué consistió su participación
- 8.- ¿Cuál es el giro de su empresa? y ¿Desde cuándo su empresa se encuentra trabajando en el distrito de Pueblo Nuevo?
- 9.- ¿Usted como representante de su empresa participa en espacios de diálogo distrital en Pueblo Nuevo?
- 10.- ¿Cómo ha sido la relación entre la municipalidad de Pueblo Nuevo y las pequeñas y medianas empresas del distrito, en el período comprendido entre el 2011 y el 2013?
- 11.- En agosto de 2007 se produjo un fuerte terremoto que afectó el departamento de Ica, el mismo que afectó también a la provincia de Chincha y al distrito de Pueblo Nuevo ¿Cuál fue la participación que asumen las pequeñas y medianas empresas y las organizaciones de base del distrito?
- 12.- ¿Cómo participó la sociedad civil, entre ellas la cooperación internacional, en el proceso de reconstrucción?
- 13.- ¿Cómo actuó la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo?
- 14.- ¿Cómo fue la participación del alcalde del distrito de Pueblo Nuevo en el período 2011 al 2013, en la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local?
- 15.- ¿Cómo se vienen dando las relaciones entre la municipalidad y los actores no gubernamentales en la actualidad?
- 16.- ¿Qué actividades realizadas por estas o alguna de estas instituciones, promovieron la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo? Y ¿quiénes participaron en estas actividades?
- 17.- ¿Considera que el Diplomado de Desarrollo Económico Local generó cambios al interior de la municipalidad, en su inter-relación con las organizaciones del distrito?
- 18.- ¿Qué aspectos o factores considera Ud., que generaron la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local de la municipalidad de Pueblo Nuevo?
- 19.- ¿Por qué considera Ud., que esta Oficina de Desarrollo Económico Local no se creó antes?
- 20.-. Quiere agregar algo más.

### Anexo 3 Validación de Entrevista

**Tesis:** Del fortalecimiento de capacidades a la creación del Valor Público: Caso de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica

**Tesista:** Modesta María A. González Sáenz

**Usuario a encuestar:** funcionarios municipales y expertos del distrito de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica

#### 1. Ítems a evaluar

<b>Criterios</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Presentación y orden del cuestionario		<b>x</b>		
Claridad en la redacción del contenido		<b>x</b>		
Coherencia entre la variable y los indicadores		<b>x</b>		
Importancia del contenido		<b>x</b>		
Factibilidad de aplicación		<b>x</b>		

Observaciones:

.....  
 .....

#### 2. Datos del experto

<b>Validado por</b>	Carmen Rosa Valdivia Arenas
DNI o Carnet de Extranjería	21796501
Grado Académico	Maestro
Profesión	Economista
Lugar de trabajo	Universidad Católica Sedes Sapientiae
Cargo que desempeña	Docente universitario
Lugar y fecha de validación	Lima, 20 de agosto de 2020




---

**Firma**

### Anexo 3: Validación de Entrevista

**Tesis:** Del fortalecimiento de capacidades a la creación del Valor Público: Caso de creación de la oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica

**Tesistas:** Modesta María González Sáenz

**Usuario a encuestar:** Funcionarios municipales, expertos, representantes de organizaciones de base y empresario del distrito de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica

#### 1. Ítems a evaluar

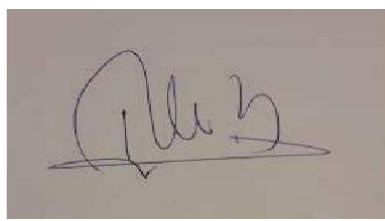
<b>Criterios</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Presentación y orden del cuestionario		<b>x</b>		
Claridad en la redacción del contenido		<b>x</b>		
Coherencia entre la variable y los indicadores		<b>x</b>		
Importancia del contenido		<b>x</b>		
Factibilidad de aplicación		<b>x</b>		

Observaciones:

.....

.....

<b>Validado por</b>	Rodolfo López Bravo
DNI o Carnet de Extranjería	000380761
Grado Académico	Maestro
Profesión	Ingeniero Comercial
Lugar de trabajo	Universidad Católica Sedes Sapientiae
Cargo que desempeña	Docente Universitario
Lugar y fecha de validación	Lima, 20 de agosto de 2020



**Firma**

### Anexo 3: Validación de Entrevista

**Tesis:** Del fortalecimiento de capacidades a la creación del Valor Público:  
Caso de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad  
distrital de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica.

**Tesistas:** Modesta María González

**Usuario a encuestar:** Funcionarios de la municipalidad de Pueblo Nuevo

#### 1. Ítems a evaluar

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario	x			
Claridad en la redacción del contenido	x			
Coherencia entre la variable y los indicadores	x			
Importancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación	x			

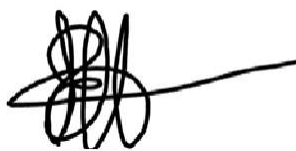
Observaciones: Revisar palabra repetida en el segundo objetivo específico.....

.....

.....

#### 2. Datos del experto

<b>Validado por</b>	Luz Elena Hernández
DNI o Carnet de Extranjería	001366395
Grado Académico	Maestro
Profesión	Zootecnista
Lugar de trabajo	Diferentes Instituciones
Cargo que desempeña	Docente y consultora
Lugar y fecha de validación	Lima, 20 de agosto de 2020



Firma

### Anexo 3: Validación de Entrevista

**Tesis:** Del fortalecimiento de capacidades a la creación del Valor Público:  
Caso de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad distrital de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica.

**Tesistas:** Modesta María González

**Usuario a encuestar:** Empresario Local

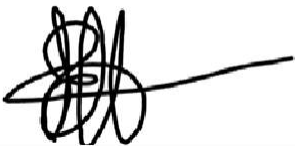
#### 1. Ítems a evaluar

<b>Criterios</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Presentación y orden del cuestionario	<b>x</b>			
Claridad en la redacción del contenido	<b>x</b>			
Coherencia entre la variable y los indicadores	<b>x</b>			
Importancia del contenido	<b>x</b>			
Factibilidad de aplicación	<b>x</b>			

Observaciones: Revisar palabra repetida en el segundo objetivo específico.....  
.....  
.....

#### 2. Datos del experto

<b>Validado por</b>	Luz Elena Hernández
DNI o Carnet de Extranjería	001366395
Grado Académico	Maestro
Profesión	Zootecnista
Lugar de trabajo	Diferentes Instituciones
Cargo que desempeña	Docente y consultora
Lugar y fecha de validación	Lima, 20 de agosto de 2020



**Firma**

### Anexo 3: Validación de Entrevista

**Tesis:** Del fortalecimiento de capacidades a la creación del Valor Público:  
Caso de creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local en la municipalidad  
distrital de Pueblo Nuevo-Chincha-Ica.

**Tesistas:** Modesta María González

**Usuario a encuestar:** Representante de organizaciones de base del distrito de Pueblo Nuevo

#### 1. Ítems a evaluar

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario	x			
Claridad en la redacción del contenido	x			
Coherencia entre la variable y los indicadores	x			
Importancia del contenido	x			
Factibilidad de aplicación	x			

Observaciones: Revisar palabra repetida en el segundo objetivo específico.....

.....

#### 2. Datos del experto

<b>Validado por</b>	Luz Elena Hernandez
DNI o Carnet de Extranjería	001366395
Grado Académico	Maestro
Profesión	Zootecnista
Lugar de trabajo	Diferentes Instituciones
Cargo que desempeña	Docente y consultora
Lugar y fecha de validación	Lima, 20 de agosto de 2020



**Firma**

**Anexo 4: Lista de Entrevistados**

<b>N°</b>	<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CARGO PERIODO 2011-2014</b>	<b>CARGO A LA FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	<b>AÑO ENTREVISTA</b>
1	Patricia Torres Sánchez	Regidora MDPN	Regidora y Alcaldesa (s) MDPN	Oct-16
2	Alcides de la Cruz Luyo	Regidora MDPN	Jefe de la Unidad de Participación Vecinal	Oct-16
3	Alejandro Napa Neyra	Encargado de la Oficina de DEL MDPN	Encargado de la Oficina de Ejecución Coactiva MDPN	Oct-16
4	Alberto Vera Velasco	Pdte. Asociación AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Puebnlo Nuevo	Pdte. Asociación AAHH, UPIS y Organizaciones del distrito de Puebnlo Nuevo	Oct-16
5	Lita Benaun Vásquez	Tutora de Programas Formativos. UCSS	Tutora de Programas Formativos. UCSS	Oct-16
6	Anke Kaulard	Consultora - Experta en Desarrollo Económico Local para el Proyecto AECID	Consultora - Experta en Desarrollo Económico Local	Oct-16
7	Magaly López Torres	Coordinadora de CESAL del Componente Sociedad Civil – Proyecto AECID	Consultora Independiente	Oct-16
8	Javier de Haro H.	Coordinador Territorial de CESAL en Chinchá; Ica	Director de CESAL Perú	Oct-16
9	Héctor Maizondo Quiroz	Empresario - Gerente General del Grupo Naoki	Gerente General del Grupo Naoki	Oct-16

## **Anexo 5: Programa de fortalecimiento de capacidades. Proyecto AECID**

### **A. DIPLOMADOS**

- **Categoría: Diplomado de Especialización**
  - Título: Gestión Municipal
  - Modalidad: Presencial. Soporte del Aula Virtual [www.esgp.edu.pe](http://www.esgp.edu.pe)
  - Lugar: Auditorio del Hotel Casa Andina. Chincha, Ica.
  - Público Objetivo: funcionarios públicos Municipalidades distritales de Grocio Prado, Pueblo Nuevo y Municipalidad Provincial de Chincha
  - N° de participantes: 27
  - Organizadores: UCSS – CIDIR. (Financiado por la AECID)
  - Duración: 04 meses.
  - Fecha: 09 junio – 23 setiembre del 2011
- 1. Categoría: Diplomado de Especialización.**
- Título: Desarrollo Económico Local
  - Modalidad: Presencial con soporte del Aula Virtual [www.esgp.edu.pe](http://www.esgp.edu.pe).
  - Lugar: Chincha, Ica (Municipalidades distritales de Grocio Prado, Pueblo Nuevo y Provincial de Chincha).
  - Público Objetivo: funcionarios públicos, empresarios y representantes de la sociedad civil de los distritos de Grocio Prado y Pueblo Nuevo.
  - N° de participantes: 28.
  - Organizadores: UCSS – CIDIR (Financiado por la AECID).
  - Duración: 05 meses.
  - Fecha: Marzo – Julio 2012.
- 2. Categoría: Diplomado de Especialización**
- Título: Aplicación de los instrumentos de Gestión en el Desarrollo Urbano
  - Modalidad: Presencial con soporte del aula virtual [www.esgp.edu.pe](http://www.esgp.edu.pe).
  - Lugar: Chincha, Ica (Municipalidades distritales de Grocio Prado, Pueblo Nuevo y Provincial de Chincha).
  - Público Objetivo: funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil de los distritos de Grocio Prado y Pueblo Nuevo.
  - N° de participantes: 26.
  - Organizadores: UCSS – CIDIR (Financiado por la AECID).
  - Duración: 05 meses.
  - Fecha: Agosto – Diciembre 2012.



## B. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO CONTINUO – PEC

3. **Programa de Entrenamiento Continuo – PEC (Programa de Formación con Asesorías)**
  - Título: Modernización de la Gestión Municipal.
  - Objetivo: asesorar a la municipalidad para la elaboración de instrumentos de gestión (ROF, MOF, CAP, entre otros), realizándose dichos instrumentos como parte del programa por parte de los mismos funcionarios municipales, con la asesoría técnica del CIDIR.
  - Modalidad: Presencial e In-house.
  - Lugar: Chincha, Ica. En las instalaciones de la Municipalidad de Grocio Prado.
  - Público Objetivo: funcionarios públicos de las municipalidades de Grocio Prado.
  - N° de participantes: 10.
  - Organizadores: UCSS (financiado por el Proyecto AECID).
  - Duración: 08 meses.
  - Fecha: Mayo – Diciembre 2013.
4. **Programa de Entrenamiento Continuo – PEC (Programa de Formación con Asesorías)**
  - Título: Modernización de la Gestión Municipal.
  - Objetivo: asesorar a la municipalidad para la elaboración de instrumentos de gestión (ROF, MOF, CAP, entre otros), realizándose dichos instrumentos como parte del programa por parte de los mismos funcionarios municipales, con la asesoría técnica del CIDIR.
  - Modalidad: Presencial e In-house.
  - Lugar: Chincha, Ica. En las instalaciones de la Municipalidad de Pueblo Nuevo.
  - Público Objetivo: funcionarios públicos de las municipalidades de Pueblo Nuevo
  - N° de participantes: 10.
  - Organizadores: UCSS (financiado por el Proyecto AECID).
  - Duración: 08 meses.
  - Fecha: Mayo – Diciembre 2013.
5. **Programa de Entrenamiento Continuo – PEC (Programa de Formación con Asesorías)**
  - Título: Catastro Urbano y su Aplicación en la Gestión Municipal.
  - Objetivo: asesorar a la municipalidad para la elaboración de un catastro urbano, desarrollándose el inicio de este catastro como producto de la asesoría.
  - Modalidad: Presencial e In-house.
  - Lugar: Chincha, Ica. En las instalaciones de la Municipalidad de Grocio Prado.
  - Público Objetivo: funcionarios públicos de las municipalidades de Grocio Prado.
  - N° de participantes: 10
  - Organizadores: UCSS - CIDIR (financiado por el Proyecto AECID).
  - Duración: 03 meses.
  - Fecha: Noviembre 2013 – Enero 2014.
6. **Programa de Entrenamiento Continuo – PEC (Programa de Formación con Asesorías)**
  - Título: Catastro Urbano y su Aplicación en la Gestión Municipal.
  - Objetivo: asesorar a la municipalidad para la elaboración de un catastro urbano, desarrollándose el inicio de este catastro como producto de la asesoría.
  - Modalidad: Presencial e In-house.
  - Lugar: Chincha, Ica. En las instalaciones de la Municipalidad de Pueblo Nuevo.
  - Público Objetivo: funcionarios públicos de las municipalidades de Pueblo Nuevo
  - N° de participantes: 10
  - Organizadores: UCSS - CIDIR (financiado por el Proyecto AECID).

- Duración: 03 meses.
- Fecha: Noviembre 2013 – Enero 2014.

### C. CURSOS

#### 7. Categoría: Curso - Taller.

- Título: Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Administración Pública
- Modalidad: Presencial.
- Lugar: Chincha, Ica. Auditorio de la Gerencia Subregional de Ica.
- Público Objetivo: Funcionarios Públicos de la Municipalidad Provincial de Chincha y de las Municipalidades distritales de Grocio Prado y Pueblo Nuevo
- N° de participantes: 32.
- Organizadores: UCSS - CIDIR. (Financiado por la AECID)
- Duración: 30 horas.
- Fecha: 12, 13, 19, 20, 26 y 27 de Octubre 2011

#### 8. Categoría: Curso - Taller.

- Título: Procedimiento Administrativo
- Modalidad: Presencial.
- Lugar: Chincha, Ica. Auditorio de la Gerencia Subregional de Ica.
- N° de participantes: 30
- Público Objetivo: Funcionarios Públicos de la Municipalidad Provincial de Chincha y de las Municipalidades distritales de Grocio Prado y Pueblo Nuevo
- Organizadores: UCSS - CIDIR. (Financiado por la AECID)
- Duración: 30 horas.
- Fecha: 28, 29 Y 30 de noviembre 2011.

### D. SEMINARIOS

#### 9. Categoría: Seminario

- Título: Gestión del Cambio para el Desarrollo Económico Local
- Modalidad: Presencial
- Lugar: Chincha, Ica. Hotel Casa Andina
- Público Objetivo: Funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Chincha, Municipalidades distritales de Grocio Prado y Pueblo Nuevo
- N° de participantes: 40.
- Organizadores: UCSS – CIDIR (Financiado por AECID)
- Duración: 09 horas
- Fecha: 24 y 25 de noviembre 2011.

#### 10. Categoría: Seminario

- Título: Gestión Ambiental Rentable
- Modalidad: Presencial
- Lugar: Chincha, Ica. Hotel Casa Andina
- Público Objetivo: Funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Chincha, Municipalidades distritales de Grocio Prado y Pueblo Nuevo
- N° de participantes: 27.
- Organizadores: UCSS – CIDIR (Financiado por AECID)
- Duración: 09 horas

- Fecha: 05 y 06 de diciembre de 2011.

**Anexo 6: Lista de Participantes Diplomado de Especialización en Desarrollo Económico Local.**

N°	APELLIDOS	NOMBRES	SEXO	INSTITUCION DONDE LABORA
1	Ascona Nuñez	Alejandro	M	Asentamiento Humano San Isidro
2	Bautista Hernández	Henry Ramón	M	Caja Municipal de Ica
3	Camacho Mendoza de Porras	Nelinda	F	Asentamiento Humano Ciudad Satelite
4	Canelo Espinoza	Heiddy Irene	F	Concesión Minero Señor de los Milagros
5	Cantoral Ramos	Julian Ricardo	M	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
6	Castillo Moreno	Sandy Pamela	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
7	Castro Avalos	Mercedes Grimanesa	F	Municipalidad Provincial de Chincha
8	Chacaliza Rivas	Jorge Luis	M	Municipalidad Distrital de Grocio Prado
9	Collachagua Taipe	Mercedes Jacinta	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
10	Crisóstomo Cuéllar	Oswaldo	M	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
11	De la Cruz Luyo	Alcides	M	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
12	Figueroa Uribe	Aldo Renzo	M	Factoría y Mantenimiento Integrales SAC
13	Frias Quiroz	Patricia Liliana	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
14	Fuentes Rojas	Maria Veronica	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
15	Garay de Zuñiga	Angelica Alicia	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
16	Guzman Rojas	Mark Florencio	M	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
17	Huaman Casanova	Rolando Nelson	M	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
18	Maizondo Quiroz	Hector Ivan	M	Polleria Naoki
19	Malpica Fernandez	Fabiola Mercedes	F	Municipalidad Provincial de Chincha
20	Ojeda Salazar	Jorge Eduardo	M	Estudio Contable Ojeda
21	Peláez Flores	María del Rocío	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
22	Posso del Río	Lita Angeolina	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
23	Ramos Ordoñez	Carlos Alfredo	M	Asentamiento Humano Ciudad Satelite
24	Salazar Valdéz	Flor Elsa	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
25	Torres Sánchez	Jose Fernando	M	Grupo Torsa SAC
26	Torres Sánchez	Patricia	F	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
27	Uculmana Uchuya	Paulo Alberto	M	Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo
28	Vera Velazco	Alberto Fidel	M	Asentamiento Humano Miguel Grau

Lima, 08 de marzo de 2012.

Atentamente,



**Anexo 7: Resolución de alcaldía de la municipalidad de Pueblo Nuevo, que ratifica al Jefe de la Oficina de Desarrollo Económico Local**



## Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo Chíncha - Ica

### RESOLUCION DE ALCALDIA N° 0023/2019/MDPN

Pueblo Nuevo, 02 de enero del 2019.

#### LA ALCALDESA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO NUEVO CHINCHA



#### **VISTO:**

Que a través de la **CREDECIAL** emitida por el Jurado Nacional de Elecciones, de fecha 13 de noviembre del 2018 se **RESUELVE**: Reconocer a la **Sra. Bertha Rosalyn Peña Ormeño**, como Alcaldesa del Distrito de Pueblo Nuevo, Provincia de Chíncha, Departamento de Ica, por el periodo de Gobierno Municipal 2019 – 2022; y

#### **CONSIDERANDO:**

Que, las Municipalidades son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines y gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia conforme a lo previsto en la Constitución Política del Estado y los artículos pertinentes de la Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.

Que, el artículo 26° de la Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972, señala que la administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en los principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana y los contenidos en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Que, el artículo 4° del Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público aprobado por el Decreto Supremo N° 005-90-PCM, dispone que se considere funcionario al ciudadano que es elegido o designado por autoridad competente conforme al ordenamiento legal para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y los organismos con autonomía. Los cargos políticos y de confianza son los determinados por la ley.



## Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo Chincha - Ica

Que, el segundo párrafo del Artículo 40 de la Constitución política del Perú, establece que no están comprendidos en la carrera administrativa, los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza, norma suprema Concordante en lo preceptuado en el artículo 2° del Decreto Legislativo 276 que estipula que los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza o están comprendidos en la carrera administrativa.



Que, el numeral 17 del artículo 20° de la Ley N° 27972, concordante con la ley de Bases de la Carrera Administrativa y su Reglamento, faculta al Alcalde en su calidad de Titular del Pliego designar y dar por concluida sin expresión de causa de las designaciones de los funcionarios y personal que ocupa cargos de confianza.

Que mediante **Resolución de Alcaldía N° 0034-2017/MDPN** de fecha 10 de febrero de 2017 se **RESOLVIÓ** en su artículo primero **RATIFICAR** al Sr. **QUISPE MARTINEZ, Jhonny Oswaldo** como encargado de la **OFICINA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL – (DEL)** de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo, Provincia de Chincha, Departamento de Ica; y

Estando a lo expuesto en uso de las facultades conferidas el artículo 20° numeral 17) de la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades y demás normas pertinentes;

### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO.-** **RATIFICAR** al Econ. **QUISPE MARTINEZ, Jhonny Oswaldo**, en el cargo de confianza de **ENCARGADO DE LA OFICINA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL – (DEL)**, de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo, provincia de Chincha, Departamento de Ica, a partir del 02 de enero del 2019.

**ARTICULO SEGUNDO.-** **COMUNIQUESE**, la presente resolución de alcaldía a las diferentes dependencias de esta Corporación municipal y al interesado.

**ARTICULO TERCERO.-** Dejar sin efecto toda disposición administrativa que se oponga a la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y Cúmplase.

C.C.  
\* Interesado  
\* Unit. De Personal  
\* Archiv

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO NUEVO  
CHINCHA  
*[Firma]*  
Dante Amador PÉREZ ORTIZ  
ALCALDESA

Av. Oscar R. Benavides N° 600 - Pueblo Nuevo  
Teléfono: 056 580550  
www.municipiopedropuebloNuevo.pe

Anexo 8: Reportaje de El Comercio

MÉRCULES 10 DE AGOSTO DEL 2011

EL COMERCIO

LUMES EDUCACIÓN

MARTES ECOLOGÍA

MÉRCULES DEMOCRACIA

JUEVES EN FAMILIA

VIERNES ADULTO MAYOR

REPORTAJE

# Del sueño a la realidad en Pueblo Nuevo

Alcaldesa, regidores y pobladores día logan y trabajan en equipo para el desarrollo.

**PROCESO DE TRANSICIÓN**

**P**oco a poco se fue materializando el primer paso. La Universidad Católica Sedes Sapientiae realizó dos diplomados gratuitos en Gestión Pública y Desarrollo Comunitario, con el fin de capacitar a funcionarios municipales, sociedad civil y empresarios.

Los elegidos pertenecen a la Municipalidad Provincial de Chincha y a las comunas de los distritos Grocio Prado y Pueblo Nuevo, ubicadas en esa localidad de la región.

**Ledave**

Una palabra quedó grabada en los alumnos: solidaridad. Esta significa, en política y administración, poner al centro al ciudadano y a las personas, explica Modesta María González Sáenz, directora del Centro de Investigación y Desarrollo Innovador para la Regionalización (Cidri) de la Universidad de Estudios Superiores.

"Por sí solos, no se puede decir nada", aclara la pedagoga, especializada en desarrollo, durante una visita al distrito de Pueblo Nuevo.

"La solidaridad es el puente a lo que la gente puede hacer cuando se cree que los demás por un fin común", dice.

"Los ciudadanos y las empresas deben pedir a las organizaciones públicas que trabajen bien, que hagan todo lo que

pueden. La administración pública es de todos", agrega González.

Es así que precisamente lo que se consiguió después de los diplomados, según el testimonio de algunos de los beneficiarios, los regidores Julián Romero Cantora y Ramos y Patricia Torres Sánchez; Patricia Quispe Almazán, presidenta de la Junta de Vecinos del Asentamiento Humano Bisayas de Junín; Alberto Vera Velasco, presidente de la Asociación de Asentamientos Humanos y Organizaciones Populares de Ineris Social; y Néstor Iván Mobarano Quirós, empresario local.

**Logros**

Los principales problemas de Pueblo Nuevo son la inseguridad ciudadana y la falta de empleo, declaró la alcaldesa Mariela Urmenho de Peña. "Personas principales fortalecieron la organización", aclara.

Por eso no fue difícil que los alumnos del diplomado se entusiasmaron y se organizaran con un fin común: impulsar el desarrollo comunitario como el primer paso para empezar a derrotar sus debilidades.

El diplomado abrió nuevos proyectos. El más importante es la creación de la Oficina de Desarrollo Económico Local, que ya obtuvo el presupuesto necesario para su implementación.

Lo mismo ocurrió con los otros tres proyectos: crese-



PEQUEÑOS GIGANTES. Los niños del asentamiento humano Huacra de Junín piden un parque, en cuya construcción trabajan.



A LA ORDEN. La alcaldesa, regidores, dirigentes y los estudiantes.

**SEMANAL**

**RECURSOS**

Por concepto de obras, Pueblo Nuevo recibió 12 millones de soles en el 2010. Sus recursos propios suman 400.000 soles al año.

**DEBILIDAD**

El distrito tiene 63.000 habitantes, 42 asentamientos humanos, y solo 23 policías que trabajan en tres turnos.

**TESTELES**

Los pobladores cuentan con poca oferta de trabajo. En la zona operan actividades ilícitas como el

crack y los contrabandos en el asentamiento humano San Pedro; formar una empresa de artesanías, producción y comercialización de la carne de cerdo y sus derivados como abono orgánico; así como construir la alameda de la integración, corredor turístico, cultural, gastronómico, de recreación y deporte; que une los asentamientos humanos del distrito.

"Antes del diplomado, el gobierno local lo veía como un ente recaudador. Después del curso se abrió el paréntesis que implique desarrollo beneficia-

rio a la empresa", afirma Néstor Mobarano, dueño de una cadena de establecimientos de pollo a la brasa.

"Fue a través de corroborar que la gente quiere generar su propio empleo, que sea permanente y sostenible", dice la regidora Patricia Torres.

"Antes del curso, cada uno caminaba por su lado. Eso no es más así. Estamos todos juntos para alcanzar el desarrollo", opina Alberto Vera.

"Desarrollo no es lo mismo que crecimiento. Podemos tener más gastos y ventas, pero si no invertimos en nuestra población, estamos perdiendo", indica el regidor Julián Cantora.

Para avanzar el desarrollo es necesario también contar con un concurso y de ese modo dar un curso a los beneficiarios, por eso también se está promoviendo, señala Modesta González.

Hoy, en el caso de Casa Andina de Chincha, se inicia el tercer diplomado gratuito en la zona, el denominado Aplicación de los Instrumentos Municipales de Gestión en el Desarrollo Urbano, dirigido igualmente a funcionarios municipales, sociedad civil y empresarios.

**CIVADANÍA PROJECE**

**Los niños toman la iniciativa**

"Nosotros como sociedad civil queremos ser los impulsores de nuestro desarrollo. Conocemos cuáles son nuestras necesidades. Es así como nuestro trabajo", señala Patricia Quispe Almazán, dirigente del asentamiento humano Huacra de Junín.

Quispe no puede contener el orgullo por los niños de su comunidad. Integrantes de la Escuela de Ciudadanía de la ONG Española Círculo Cooperacional Desarrollo, que lidera en los iniciativas planteadas al municipio distrital.

Ellos se quieren a una comunidad saludable. En el último proceso del presupuesto participativo plantearon la reurbanización de la calle que lleva, pero en ese momento se les olvidó la inscripción y la coordinación.

También con los mismos recursos para jugar y evitar caer en el drogaje y el pandillaje. Con los recursos ellos mismos crearon y compusieron una canción para ellos la generadora de espacios de plaza.

## Anexo 9: Resolución de alcaldía de la municipalidad de Pueblo Nuevo felicitando a la UCSS



**Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo**  
Chincha - Ica

**RESOLUCIÓN N° 1149 - A-MDPN/2012**

Pueblo Nuevo, 18 de Julio de 2012.

**LA ALCALDESA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO NUEVO**

**CONSIDERANDO:**

Que, la necesidad de responder a los problemas y exigencias de la realidad actual, la Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), en su visión de contribuir a potenciar las capacidades de empresarios, profesionales, estudiantes administrativos en el uso de las herramientas modernas de gestión empresarial en la preparación de fortalecer iniciativas económicas y sociales, realiza frecuentemente Diplomados que permiten favorecer el desarrollo económico de la localidad de Pueblo Nuevo y la provincia.

Que, el argumento de fomentar el desarrollo de capacidades manifestándose en el pensamiento que todo hombre insigne alcanzó la grandeza y todo vencedor el éxito en la medida que se superó y utilizó sus conocimientos y fuerza en un punto determinado, siempre como característica de los hombres afortunados con propósitos firmemente definidos.

Que, en este sentido el éxito del tema Capacitación en nuestro medio tiene como particularidad, el inmutable propósito de superación de las personas positivas al que se dirigen con firmeza e inquebrantable resolución, es decir en la innovación constante del conocimiento, sin perder la esencia en el objetivo de mantenerse sencillos a un futuro con esperanza y mejor calidad de vida.

Que, la Municipalidad de Pueblo Nuevo, invariable en su política de reconocer todo aquello que tenga como finalidad la capacitación entendido como fin supremo del hombre, su realización, y que se logra cuando es educado y culto, milógicamente entendido que los pueblos más educados y cultos son los pueblos más avanzados, los más desarrollados.

Que, habiendo concluido exitosamente el Diplomado "Desarrollo Económico y Local", realizado por la Universidad Católica Sedes Sapientiae en nuestro Distrito.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas en la Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades,

**SE RESUELVE:**

**Artículo Primero:** FELICITAR y RECONOCER a la UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE, por su gran labor en el desarrollo de capacidades del poblador a través de Diplomados, que tienen como finalidad mejorar la calidad de vida y contribuir al progreso del Distrito de Pueblo Nuevo.

Regístrese, comuníquese y archívese

  
 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO NUEVO  
 CHINCHA - ICA  
 Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo  
 ALCALDESA

Au. César E. Brindley 499 • Puntillo/Chincha  
 Teléfono 0561 265419  
 www.munprovinciachincha.gub.pe