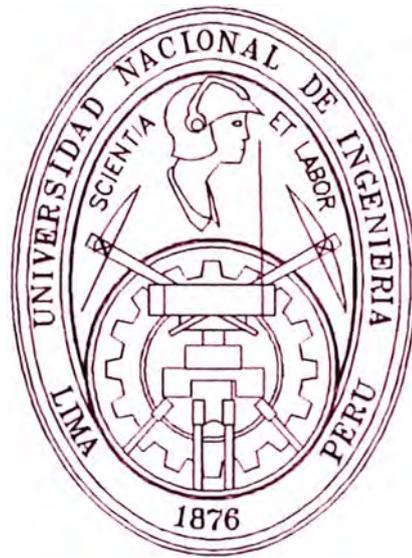


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL



PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EJECUCIÓN DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

ELABORADO POR

TELE RIVEROS AGÜERO

ASESOR

MAG. SILVIO QUINTEROS CHÁVEZ

LIMA-PERÚ

2014

**PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EJECUCIÓN DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

Ing. Tele Riveros Agüero

Presentado a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ingeniería Civil en
cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado de:

**MAESTRO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN
DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

2014

Autor : Ing. Tele Riveros Agüero

**Recomendado : MAG. Silvio Quinteros Chávez
Asesor de la Tesis**

**Aceptado por : Ph.D. Jorge Elías Alva Hurtado
Jefe de la Sección de Posgrado**

@ 2014; Universidad Nacional de Ingeniería, todos los derechos reservados ó el autor autoriza a la UNI-FIC a reproducir la tesis en su totalidad o en partes.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios, por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida.

A mi alma mater la *Universidad Nacional de Ingeniería* por contribuir a mi desarrollo profesional.

Mi agradecimiento especial a mi asesor Ing. Silvio Quinteros Chávez, por su colaboración y apoyo constante. A todos los profesionales, amigos y familiares que me brindaron sus experiencias aportando al desarrollo de esta tesis

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la memoria de Yanina Riveros Agüero, mi hermana, a Telésforo Riveros Chavarría, mi padre, a Guadalupe Agüero Vizcardo, mi madre, a Eliza Vizcardo Lopez, mi abuelita, a mis hermanos y a Nelly Macizo Fernández, mi esposa, por su amor y comprensión.

ÍNDICE

Tablas	VIII
Figuras	IX
Resumen	XI
Abstract	XII
Introducción	XIII
Capítulo I El Sistema Nacional de Inversión Pública en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	1
1.1 Antecedentes de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	1
1.2 Planteamiento del Problema	6
1.2.1 Problema Principal	6
1.2.2 Problemas Específicos	6
1.3 Descripción de la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública bajo el Marco del SNIP	7
1.3.1 Pre Inversión	8
1.3.2 Inversión	9
1.3.3 Post Inversión	10
1.4 Descripción de la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública bajo el Marco del SNIP en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	11
1.5 Documentos Normativos en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	16
1.5.1 Estatuto	16
1.5.2 Reglamento de Organizaciones y Funciones	18
1.5.3 Manual de Organización y Funciones	21
1.6 Áreas Involucradas en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	22
1.6.1 Rector	22
1.6.2 Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	23
1.6.3 Oficina de Programación e Inversiones	26
1.7 Personal que labora en la Ejecución de Proyectos de Inversión - UNSCHI	28
Capítulo II Administración del Cambio Organizacional	31
2.1 Tipos De Cambio	31
2.1.1 Cambio Planeado	31
2.1.2 Cambios Fallidos	32
2.2 Resistencias al Cambio	32
2.2.1 Resistencias al Cambio Individuales	32
2.2.2 Resistencias al Cambio Organizacionales	34
2.3 Estrategias para vencer la resistencia al cambio	36
2.4 Conductas Defensivas	37
2.5 Administración del Cambio Organizacional	38
2.6 Modelos de Cambio Organizacional	41
2.6.1 Modelo de Kurt Lewin	42
2.6.2 Modelo de John P. Kotter	42

2.6.3	Modelo de Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westley	43
2.6.4	Modelo Stephen Michael	43
2.7	Tabla Comparativa de Modelos de Cambio Organizacional	44
2.8	Factores de cambio Organizacional	46
Capítulo III Estudio de Campo de las Oficinas Involucradas en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la UNSCH.		48
3.1	Diseño de las Técnicas de Investigación	48
3.2	Conociendo el Sistema de Gestión de Ejecución de Proyectos de Inversión Pública de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	53
3.2.1	Cultura del Grupo de Jefes de Línea y Trabajadores de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	53
3.2.2	Cultura de Ejecución de Proyectos de Inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	55
3.3	Avance Anual de Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	63
3.4	Diagnóstico del Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	67
Capítulo IV Discusión de los Resultados de la Evaluación de Campo		69
4.1	Contrastación de la Hipótesis	69
4.2	Comparación con Buenas Prácticas en Otras Universidades Públicas	72
4.3	Diseño Organizacional en Otras Universidades Públicas	75
Capítulo V Propuesta de un Modelo de Gestión del Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga - Ayacucho		77
5.1	Desarrollo del Modelo Propuesto en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	77
5.2	Descripción de las Etapas del Modelo Propuesto	79
5.3	Interpretación del Modelo Propuesto de Administración de Cambio Organizacional	81
5.4	Matriz FODA del Modelo de Administración del Cambio	87
5.5	Plan de Cambio del Modelo de Administración del Cambio	92
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones		102
5.1	Conclusiones	102
5.2	Recomendaciones	104
Bibliografía		105
Apéndices		107

Anexos

117

- Anexo 01: Estatuto Reformulado de la UNSCH
- Anexo 02: Directiva para la Formulación, Ejecución y Supervisión de Proyectos en la Fase de Inversión Bajo la Modalidad de Administración Directa
- Anexo 03: Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones
- Anexo 04: Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones
- Anexo 05: Cuadro para Asignación de Personal (CAP), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones
- Anexo 06: Presupuesto Analítico de Personal (PAP), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones
- Anexo 07: Presupuesto Analítico de Personal (PAP), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones

TABLAS

Tabla 1.1: Niveles de Estudios de Pre Inversión, Fuente Ministerio de Economía y Finanzas

Tabla 1.2: Cuadro de Asignación de Personal OGISG

Tabla 1.3: Cuadro de Asignación de Personal – OPI

Tabla 1.4: Presupuesto Analítico de personal OGISG – OPI 2013

Tabla 2.1: Tabla Comparativa de Modelos de Cambio Organizacional

Tabla 3.1: Resultado de un cuestionario para integrarnos en el grupo humano de la UNSCH

Tabla 3.2: Resultados de la Encuesta de Cultura de Ejecución de Proyectos de Inversión

Tabla 3.3: Avance de Ejecución Presupuestal Anual en la Ejecución de Proyectos de la UNSCH

Tabla 3.4: Avance de Ejecución Presupuestal Anual por Fuente de Financiamiento de la UNSCH

Tabla 4.1: Cuadro Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en los últimos 5 años

Tabla 5.1: Matriz FODA del modelo propuesto de administración del cambio organizacional

Tabla 5.2: Plan de Actividades del Plan de Cambio Organizacional

Tabla 5.3: Programación de Actividades del Plan de Cambio Organizacional

Tabla 5.4: Cuadro Comparativo de las Fases de Ejecución antes y después de Aplicar el Cambio Organizacional

FIGURAS

- Figura 1.1: Organigrama de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga
- Figura 1.2: Ciclo de Proyecto SNIP, Fuente Ministerio de Economía y Finanzas
- Figura 1.3: TDR para la contratación de una consultoría de Pre Inversión
- Figura 1.4: Estudio de Pre Inversión
- Figura 1.5: TDR para Expedientes Técnicos
- Figura 1.6: Elaboración de Expedientes Técnicos
- Figura 1.7: Ejecución del Proyecto de Inversión Pública
- Figura 1.8: Modificaciones al Expediente Técnico
- Figura 1.9: Cierre del Proyecto
- Figura 2.1: Actitudes de las personas
- Figura 2.2: Factores de Cambio Organizacional
- Figura 3.1: Dinámica para integrarnos
- Figura 3.2: Enc. de diagnóstico de la cultura de ejec. de proy. de inversión en la UNSCH
- Figura 3.3: Filosofía de ejecución de proyectos de inversión
- Figura 3.4: Políticas y procedim. enfocados eficientemente a la ejec. de proy. de inversión
- Figura 3.5: Experiencia y capacitación de los jefes de línea
- Figura 3.6: Técnicas de selección del personal
- Figura 3.7: Competencia del personal
- Figura 3.8: Software amigables
- Figura 3.9: Infraestructura, equipamiento y mobiliario
- Figura 3.10: Participación de los beneficiarios
- Figura 3.11: Satisfacción a los beneficiarios
- Figura 3.12: Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión
- Figura 3.13: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2009
- Figura 3.14: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2010
- Figura 3.15: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2011
- Figura 3.16: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2012
- Figura 3.17: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2013

FIGURAS

Figura 4.1: Gráfico Comparativo PIM vs Girado Anual

Figura 4.2: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2009

Figura 4.3: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2010

Figura 4.4: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2011

Figura 4.5: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2012

Figura 4.6: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2013

Figura 4.7: Organigrama de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Figura 5.1: Definiciones para redes semánticas

Figura 5.2: Organigrama General de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga

Figura 5.3: TDR para la contratación de una consultoría de Pre Inversión

Figura 5.4: Estudio de Pre Inversión

Figura 5.5: TDR para Expedientes Técnicos

Figura 5.6: Elaboración de Expedientes Técnicos

Figura 5.7: TDR para Ejecución del Proyecto de Inversión Pública

Figura 5.8: Modificaciones al Expediente Técnico

Figura 5.9: Cierre del Proyecto

RESUMEN

La ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga es de gran importancia debido a que es uno de los principales ejes de desarrollo y crecimiento de la universidad, mediante la actualización y modernización de sus Escuelas de Formación Profesional. La competencia entre las universidades que ofrecen los mismos servicios de educación superior, cada día son más competentes y los estudiantes exigen mejorar la calidad del servicio proporcionado, para poder elegir la universidad en donde se formarán profesionalmente.

Hoy en día entre los principales requisitos para que un estudiante decida elegir una universidad para su formación profesional, es que dicha universidad cuente con la acreditación universitaria por su la calidad educativa, siendo este logrado mediante un adecuado Sistema de Gestión de Ejecución de Proyectos de Inversión, rigiéndose bajo los lineamientos de la Normativa del SNIP, por lo que la mayor parte de las universidades públicas que prestan los mismos servicios de educación superior, han ido adecuándose a dicha norma y a la fecha ya cuenta con la acreditación universitaria.

Para que la universidad se desempeñe eficientemente en la Ejecución de Proyectos de Inversión, no depende de la incorporación al SNIP sino de la Administración del Cambio Organizacional para llevar a cabo el Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión en la universidad. El cambio efectivo estará en manos de cada uno de los trabajadores que integran la organización, debido a que la Universidad ofrece un servicio que depende del factor humano, siendo primordial trabajar en la satisfacción de la población universitaria.

Al estudiar a la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga en la presente investigación, se detecta que el Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión no funciona adecuadamente, debido a que existen diversas barreras que provocan el mal desempeño del Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión, asimismo se detecta que el personal tiene desconocimiento del mismo, por lo que genera la insatisfacción en los trabajadores. Cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, provocan errores, reprocesos y un servicio de ejecución de proyectos de inversión deficiente para toda la población universitaria.

Debido a este problema, el objetivo de este trabajo es proponer un Modelo de Administración del Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, que permita realizar un cambio organizacional efectivo para lograr la efectividad de un Sistema de Ejecución de proyectos de Inversión, que permita mejorar los resultados cuantitativos y cualitativos, asimismo que este modelo pueda ser utilizado en la realización de otro tipo de cambio organizacional, independiente a un Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión, con el fin de ser un modelo a seguir para la implementación de Cambios Organizacionales.

ABSTRACT

Implementation of Investment Projects in the National University San Cristobal de Huamanga is of great importance because it is one of the main axes of development and growth of the university, by updating and modernizing of its vocational training schools. Competition among universities that offer the same services in higher education, every day more competent and students with improving the quality of service provided, for choose the university where they will form professionally.

Today among the main requirements for a student decide to choose a university for vocational training, is that the university has the university accreditation for its educational quality, this being achieved by suitable Management System for Implementation of Investment Projects, governed under the guidelines of Regulatory SNIP so that most of the universities that provide the same services for higher education, have been adapting to this standard and to date has university accreditation.

For the university to effectively perform on the Implementation of Investment Projects, does not depend on the incorporation SNIP but of Organizational Change Management to perform the System Implementation of Investment Projects in university. Effective change will be held by each of workers who make up the organization, because the university offers a service that depends on the human factor, being essential to work on meeting the university population

By studying the National University San Cristobal de Huamanga in this investigation, it is detected that the Implementation System Investment Project system is not functioning properly, because there are various barriers that cause bad performance of System Implementation of Investment Projects, also detected that the staff has ignorance thereof, so it generates worker dissatisfaction among workers. Each of the aspects described above, because errors, rework and project implementation services to poor investment for the entire university population.

Due to this problem, the objective of this work is to propose a model of Organizational Change Management Implementation of Investment Projects in the National University of San Cristobal Huamanga, that allows for effective organizational change to achieve the effectiveness of an System Implementation of Investment Project, that will improve the quantitative and qualitative results, this model can be used in making other organizational changes, independent of an System Implementation of Investment Project, in order to be a model for the implementation of organizational changes.

INTRODUCCIÓN

La incorporación al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), ha sido parte fundamental del crecimiento y desarrollo de las entidades públicas. Actualmente las entidades públicas se incorporan para mejorar la calidad de la ejecución de los proyectos de inversión mediante un sistema confiable que permita obtener resultados eficientes y beneficios continuos.

Por otra parte, hoy en día las entidades públicas buscan firmemente mejorar la capacidad prestadora de los servicios públicos, y para ello deben ser entes competitivos que se enfrentan a cambios constantes. La universidad objeto de estudio, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, en la presente investigación la denominaremos Universidad, ésta se incorporó al Sistema Nacional de Inversión Pública, en el año 2000, la presente investigación se realiza después de que el Sistema Nacional de Inversión Pública ha sido incorporado. Considerando la incorporación como una de las ventajas competitivas de la universidad, debido a que con la incorporación, la universidad demuestra un adecuado Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión con calidad, eficiencia, sostenibilidad y mayor impacto socio - económico.

Para acertar en la manera de tener organizaciones más eficientes, productivas y competitivas, el ser humano ha realizado diversas investigaciones que le permiten entender el entorno en que se desenvuelve una organización. El estudio de las organizaciones es muy complejo debido a que están compuestas de entes dinámicos, que deben realizar diversos cambios para evolucionar.

Al implementar un nuevo sistema en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, generó un cambio total para la organización. Dicho cambio incomodó a algunos trabajadores e incluso, en situaciones en las que el cambio se considera la mejor elección, en una situación de trabajo existe el temor, la ansiedad y la resistencia al cambio. Cuanto más significativo es el cambio en la estructura, las tareas, la tecnología y las cualidades humanas, más intensos son el temor, la ansiedad y las resistencias al cambio.

Es por ello que el cambio rara vez es placentero, por lo cual es necesario pensar en la administración del cambio como un proceso que ayuda a definir los pasos necesarios para lograr los resultados deseados y obliga a la organización a pensar en sus trabajadores como beneficiarios a quienes les va a afectar el cambio organizacional. El aspecto humano incluye diferentes capacidades, maneras y formas de relacionarse consigo mismo y con el exterior. Las personas se resisten al cambio porque temen lo que les ocurrirá en un futuro.

El Cambio Organizacional es un proceso, a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Cuando las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio, en este caso, se obstaculiza la adaptación y el progreso.

La práctica de Administración del Cambio, busca facilitar y asegurar el éxito del proceso de implantación de la transformación (procesos, tecnología, cultura organizacional, entre

otros) en lo que tiene que ver con el involucramiento y el compromiso del personal afectado por el cambio.

Los emprendedores que llevan a efecto programas de cambio, se concentran en la tarea de hacer cambios fundamentales en el comportamiento organizacional, en el núcleo de los procesos están los principios de aprendizaje para desechar viejos comportamientos y adquirir nuevos. La secuencia clásica de re-aprendizaje de descongelar (romper la inmovilidad), mover y re-congelar (re inmovilizar) se lleva a la práctica en el método sistemático de cambio.

Como se mencionó anteriormente la Universidad se incorpora al SNIP el año 2000, una vez que la universidad es incorporada, se detecta que existen diversas barreras y obstáculos que han afectado el desempeño efectivo del Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión. Con la investigación que se presenta en esta tesis, se pretende conocer, analizar y atacar, los factores que afectan al sistema de la organización, que impiden se trabaje acorde a éste, mediante un adecuado ambiente de trabajo.

En cualquier organización, una implementación de técnicas o instrumentos, lleva a un cambio organizacional. En la universidad la efectividad de la implementación del Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión ha sido demasiado lenta, por lo que es preciso mencionar el objetivo de esta investigación: “Diseñar un modelo de administración de cambio organizacional para el Sistema de Gestión de Ejecución de Proyectos de Inversión Pública”, implementado en la universidad con el fin de contribuir a superar los obstáculos y barreras que afectan al desempeño efectivo del sistema.

Para cumplir dicho objetivo se realizó, en un primer momento, un estudio de la organización, por medio de la técnica de observación participante, realizada por el autor de esta tesis, con el fin de obtener un diagnóstico de la situación del Sistema de Gestión de Ejecución de Proyectos de Inversión de la universidad estudiada. La segunda técnica de investigación se trató de una encuesta para identificar los aspectos principales de la cultura de ejecución de proyectos de inversión que muestran los jefes de línea y los trabajadores de la organización. Como tercera técnica de investigación se realizó un cuestionario de integración para conocer las actitudes, las fortalezas y debilidades del grupo de jefes de línea y los trabajadores de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga involucrados directamente en la ejecución de proyectos de inversión.

La construcción de la propuesta del modelo se basa, además de los estudios de campo en la universidad de estudio, en las aportaciones teóricas de los modelos de Cambio Organizacional de Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westle, Jhon Kotter y Stephen Michael. Algunas de las etapas del modelo propuesto se proponen, tomando en cuenta las necesidades de la universidad, según los estudios y experiencia en el lugar de trabajo del autor de esta tesis. Las definiciones utilizadas en la técnica son conceptos que integran las etapas del modelo propuesto. Finalmente, con las diferentes técnicas de investigación aplicadas se realizó una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del modelo propuesto en la organización y el plan de cambio (actividades, metas y estrategias a utilizar).

La información obtenida a través de las diferentes técnicas de investigación, permitió cotejar la plataforma teórica desarrollada en la investigación con la plataforma práctica con la que se realizó el Cambio Organizacional en el Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La estructura de la presente tesis se desarrolla en cinco capítulos:

- En el capítulo I, se describen las generalidades de la organización, las generalidades del Sistema Nacional de Inversión Pública y el resultado actual de la implantación del SNIP en la Universidad.
- En el capítulo II, se analiza la plataforma teórica de los principales temas que integran la investigación: se estudian los conceptos de cambio organizacional, teorías de cambio, tipos de cambio, resistencias al cambio y modelos de Cambio Organizacional.
- En el capítulo III, se aborda la metodología para conocer los principales aspectos del comportamiento de los individuos de la organización, con el fin de contrastar la información teórica desarrollado en el capítulo anterior. En éste capítulo se realiza la encuesta de cultura de ejecución de proyectos de inversión y el cuestionario de integración, arriba mencionados.
- En el capítulo IV, se realiza el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo, de las encuestas realizadas, de toda la información recopilada, realizando la discusión de la hipótesis, el contraste, verificación y/o validación.
- El capítulo V se hace referencia a la propuesta de un modelo de administración de cambio organizacional. En dicho capítulo se describen las etapas del modelo propuesto, se aplica la técnica de investigación de redes semánticas naturales para conocer la interpretación de los individuos hacia los conceptos principales que integran el modelo propuesto, esta interpretación se realiza a los jefes de línea y trabajadores involucrados en la ejecución de proyectos de la universidad. Por último se realiza la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del modelo propuesto de administración del cambio organizacional, y el plan de cambio propuesto con la cual se aportan las posibles estrategias a utilizar para la aplicación del modelo propuesto en la presente investigación.
- Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones con base en el objetivo de la tesis y las referencias bibliográficas para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

En la actualidad las organizaciones se retan a constantes cambios para permanecer en el mercado. Dentro del cambio organizacional el ser humano es el principal factor que coadyuva a un cambio organizacional efectivo. En el presente capítulo abordaremos una descripción de la entidad pública donde se llevará a cabo la investigación: la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el cuál se enfrentó al cambio organizacional debido a la implementación del Sistema Nacional de Inversión Pública, siendo incorporada a este sistema el año 2000.

A lo largo del capítulo se describirán los antecedentes, la filosofía, los procesos que se realizan en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública dentro de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la descripción y los resultados de la implementación del Sistema de Nacional de Inversión Pública (SNIP). Se detecta que existe un problema debido a la falta de Administración del Cambio Organizacional, provocando con ello, que los resultados del sistema sean poco eficientes para la entidad pública, debido a que el cambio organizacional surge después del cambio en la entidad pública.

1.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), pertenece al grupo de universidades estatales adscritas a la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), dedicada a la formación de estudiantes en sus capacidades humanísticas, científica y profesionalmente. La UNSCH consta de 28 Escuelas de Formación Profesional agrupadas en 10 Facultades, administrativamente cuenta con 03 Oficinas Generales involucradas directamente en la Ejecución de Proyectos de Inversión: la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, la Oficina General de Administración y la Oficina General de Planificación y Presupuesto.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga fue creada el 3 de julio del año 1677 con el carácter de Real y Pontificia Universidad de San Cristóbal de Huamanga,

clausurada el 25 de octubre del año 1886 por Ley dictada por el Congreso de la República. Se reabre, con la denominación que mantiene a la fecha, por Ley N° 12828 del 24 de abril de 1957. La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Institución Superior, integrada por profesores, estudiantes y graduados, se rige por la Constitución Política del Estado, Ley Universitaria N° 23733, su Estatuto Reformado y Reglamento General.

La UNSCH goza de autonomía en: lo normativo, gobierno, académico, administrativo y económico; sus locales y dependencias son inviolables, del mismo modo la Universidad elabora, aprueba, evalúa y reajusta sus Planes Anuales de Funcionamiento y de Desarrollo en base a sus fines y principios (la autonomía inherente a su esencia y finalidades).

La Asamblea Universitaria es la más alta instancia del gobierno universitario y representa a la comunidad universitaria, una de sus atribuciones es la de reformar el estatuto de la universidad a petición debidamente fundamentada de un órgano de gobierno o de un tercio de los miembros de la Asamblea.

El Consejo Universitario, es otra instancia del gobierno universitario, tiene como una de sus atribuciones el de formular proyectos para la Reforma del Estatuto y presentarlos a la Asamblea Universitaria.

Administrativamente la UNSCH es una estructura de servicio y apoyo técnico administrativo a las funciones de gobierno y está subordinada a la actividad académica y a la política institucional, también cuenta con una Secretaría General y con las siguientes Oficinas: Abastecimiento, Admisión y Evaluación Académica, Asesoría Jurídica, Biblioteca e Información Cultural, Bienestar Universitario, Contabilidad y Tesorería, Informática y Sistemas, Infraestructura y Servicios Generales, Inspectoría Universitaria, Investigación, Personal, Planificación y Presupuesto, Proyección Social y Extensión Universitaria, Relaciones públicas y Servicios Académicos. Todas las Oficinas tienen su Manual de Organización y Funciones en concordancia con las leyes vigentes, los cuáles son aprobados por el Consejo Universitario.

Por lo tanto, basándose en la presentación de inducción a la Universidad Pública objeto de estudio, la misión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga es de ser una institución académica con tradición e identidad que genera, promueve y difunde conocimientos, tecnología y cultura. Forma profesionales con capacidad creativa, innovadora y liderazgo, basados en principios éticos y valores para el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.

La UNSCH, de acuerdo a la presentación de inducción a la Universidad Pública tiene la visión a futuro, la cual pretende lo siguiente:

Ser reconocida como una universidad moderna con tradición, liderazgo y excelencia académica; comprometida con el desarrollo humano.

Para concluir con la filosofía de la universidad, la UNSCH define sus principios como un conjunto de actos permanentes que permiten mantener la Misión y lograr la Visión de la universidad, a continuación se describen cada uno de los principios de acuerdo a las actividades que realiza la UNSCH:

- a) Acrecentar y transmitir la cultura universal con sentido crítico y creativo;
- b) Formar integralmente al hombre, humanística, científica y profesionalmente, con alta calidad académica, de acuerdo con las necesidades de la región y el país;
- c) Desarrollar la cultura en la búsqueda permanente de una sociedad justa;
- d) Promover, estimular, organizar y realizar investigación en los campos de las humanidades, la ciencia y la tecnología, fomentando la creación intelectual y artística;
- e) Desarrollar la Universidad al servicio de la comunidad nacional, especialmente, de su zona de influencia;
- f) Entender y proyectar su acción académica y cultural hacia la comunidad, orientando sus programas de promoción y extensión al logro de los mejores y más rápidos cambios culturales, sociales y tecnológicos de las poblaciones de su zona de influencia y del país;
- g) Conservar, defender y acrecentar el patrimonio de la cultura local, regional y nacional;
- h) Fomentar los valores éticos y cívicos, la conciencia nacional, el sentido de responsabilidad y la voluntad de servicio a la comunidad; e
- i) Contribuir en la búsqueda de la independencia económica, cultural, tecnológica y política del país.

Para complementar este apartado, a continuación se muestra el organigrama de la UNSCH en la Figura 1.1.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
 APROBADO POR LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA EN SESION DE FECHA 31-01-2008
 RAU N° 001-2008-UNSC-AU

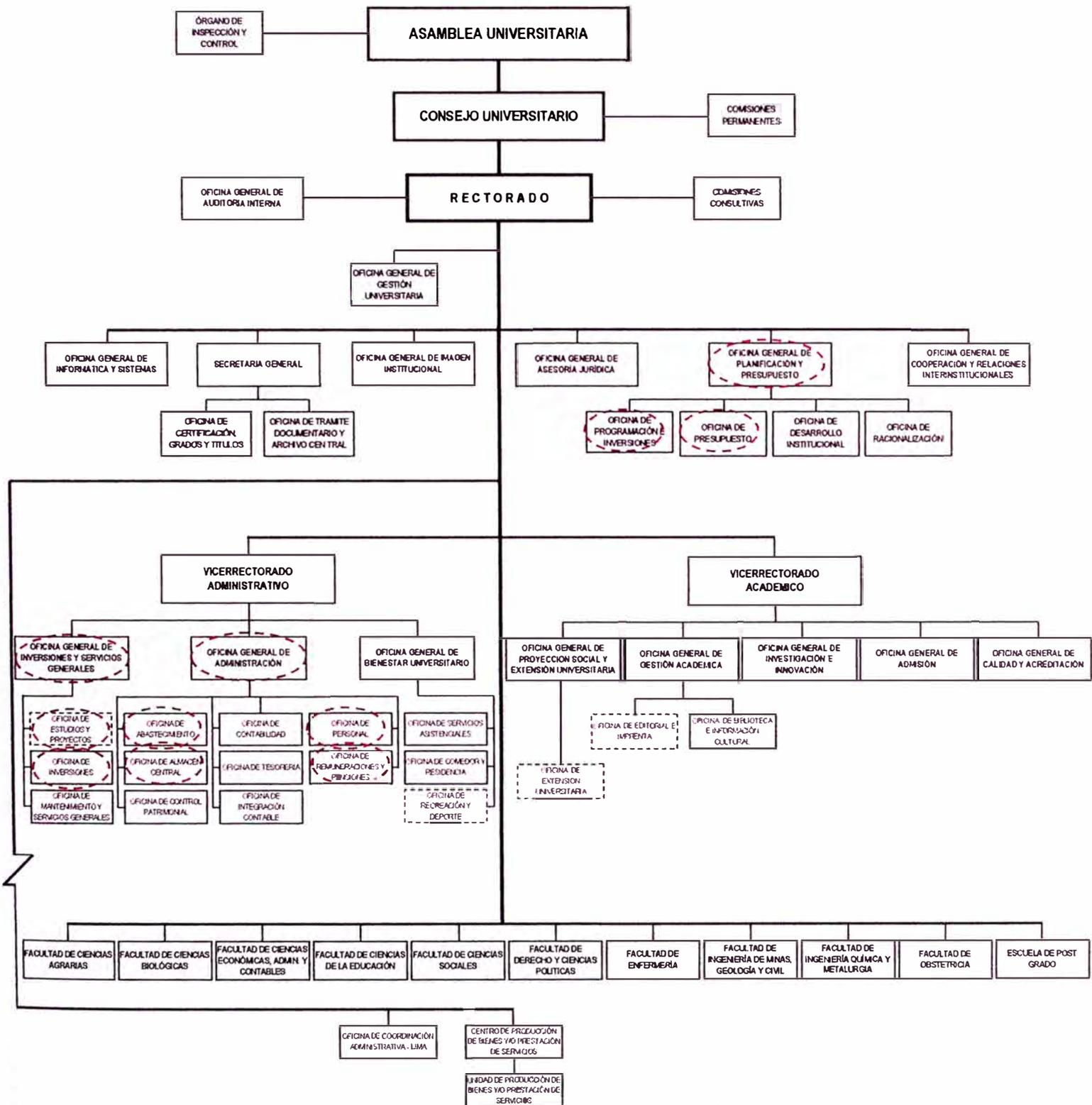


Figura 1.1: Organigrama de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, fuente UNSCH

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”
 Ing. Tele Riveros Agüero

El proyecto de cambio organizacional involucró a todas las áreas inherentes en la ejecución de proyectos de inversión pública, se implementó el Sistema de Nacional de Inversión Pública, en el año 2000 en la totalidad de Entidades Nacionales (Incluyendo Universidades) y Gobiernos Regionales. Debido a la implementación de la norma antes mencionada, en cada uno de las oficinas involucradas en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública se han llevado a cabo cambios organizacionales importantes.

Según la Ley 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), modificada por las leyes Nos. 28522 y 28802 y por los Decretos Legislativos Nos. 1005 y 1091, es requisito indispensable que toda inversión que realiza el Estado debe ser sustentado en estudios a nivel de pre inversión, para así garantizar el uso adecuado de los recursos públicos. Dentro del ciclo de los proyectos, la etapa de pre inversión consta de dos niveles: Perfil y Factibilidad, la etapa de inversión consta de: Expediente Técnico y Ejecución de Obra; la etapa de Post inversión consta de: Operación, Mantenimiento y el Seguimiento y Monitoreo. La UNSCH como universidad pública está comprendida dentro del marco del SNIP.

La UNSCH, en base a su autonomía cuenta con una Unidad Ejecutora, la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales (OGISG), siendo ésta última la encargada de la ejecución de los proyectos de inversión, del mantenimiento y rehabilitación de las infraestructuras construidas anteriormente, dicho ejecución se encuentra enmarcada bajo la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

La administración de Cambio Organizacional se efectúa en cada una de las oficinas operativas, administrativas y de soporte. De acuerdo a la figura 1.1, la oficinas operativas (Oficina de Inversiones y la Oficina de Estudios y Proyectos) están a cargo del Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, las oficinas de soporte se integran por la Oficina General de Planificación y Presupuesto, la Oficina de Programación e Inversiones, Presupuesto, Abastecimiento, Almacén Central y Remuneraciones, las oficinas administrativas son la Oficina General de Administración y la Oficina de Personal.

Cabe mencionar que la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, es el área que se encarga de liderar la ejecución de los proyectos de inversión pública dentro del marco del SNIP y es la encargada de la administración del Cambio Organizacional efectivo.

La gestión del cambio organizacional es un marco para gestionar los efectos de los nuevos procesos de negocios, cambios en una estructura organizacional o cambios culturales dentro de la empresa. La gestión del cambio organizacional lleva por delante el lado de la gestión del cambio que tiene que ver con las personas y la estructura organizacional.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1.2.1 Problema General:

- ✓ La falta de una normatividad interna completa en materia de proyectos de inversión y de una estrategia adecuada en el planeamiento y priorización de inversiones por parte del rectorado de la UNSCH, retrasa el avance y logro de los proyectos de inversión en marcha, determinando un bajo porcentaje de ejecución presupuestal y atrasos en el desarrollo y contribución de la universidad con la comunidad y el país.

Se abordará planteando una normatividad interna completa en materia de proyectos de inversión, realizando la ejecución mediante un adecuado planeamiento y priorización de inversiones.

1.2.2 Problemas Específicos:

- ✓ Deficiente planificación y priorización en la ejecución de proyectos de inversión de la UNSCH, debido a que se realiza la asignación del presupuesto a proyectos que no cuentan con los documentos técnicos mínimos para iniciar su ejecución, decreta el retraso en el desarrollo y contribución de la universidad con la comunidad.

Se abordará mediante un análisis interno de la cultura de ejecución de proyectos y se planteara una nueva cultura de ejecución de proyectos.

- ✓ Inadecuada estructura organizacional en materia de proyectos de inversión, debido a que no cuenta con un MOF y ROF adecuado, trae consigo la duplicación y

usurpación de funciones, determinando un bajo porcentaje de ejecución presupuestal.

Se abordará mediante un análisis interno de la estructura organizacional y se planteará una nueva estructura organizacional para una adecuada ejecución de proyectos.

- ✓ Ineficiente desempeño de los recursos humanos, debido a la falta de capacitación, remuneración e incentivos, limita su capacidad para la toma de decisiones y el manejo de los conocimientos, herramientas y habilidades que la universidad necesita.

Se abordará mediante un análisis interno del desempeño de los recursos humanos mediante un cuestionario de integración del grupo de trabajo y se planteará un nuevo enfoque en la capacitación, y la nueva escala remunerativa para un adecuado desempeño de los recursos humanos.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA BAJO EL MARCO DEL SNIP.

A continuación se presentará una descripción y análisis de la Ejecución de Proyectos de Inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, bajo el marco del SNIP. Este análisis se llevó a cabo al inicio de la tesis, en enero del 2013.

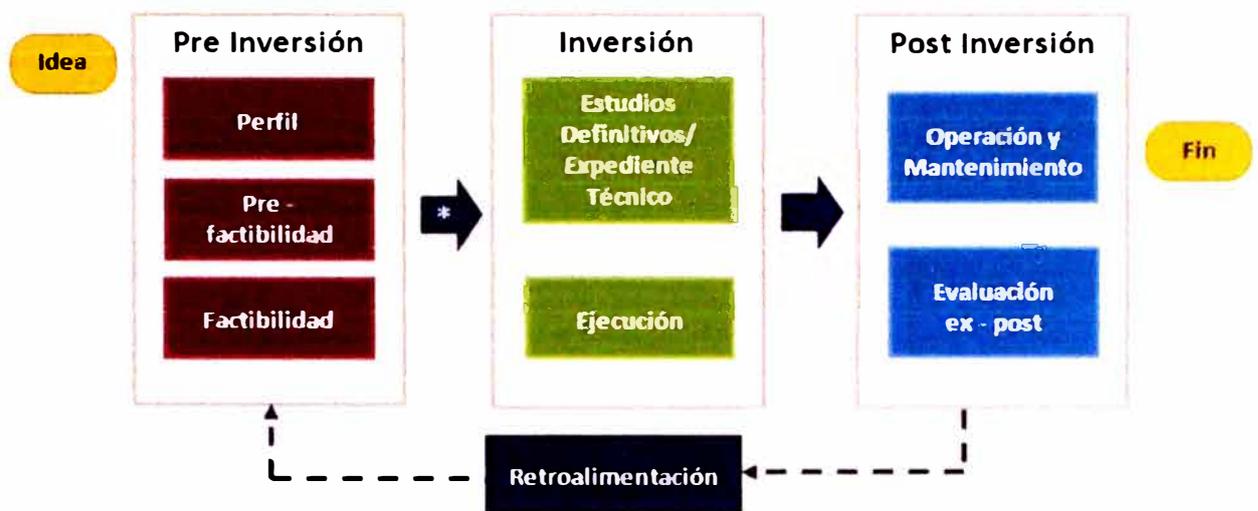
Hoy en día uno de los objetivos de las universidades es convertirse en entes competitivos, por tal motivo, las universidades deben estar en constantes cambios. Una de las ventajas competitivas que podía tener la UNSCH es la Acreditación Universitaria por Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (CONEAU). Dicha acreditación es la evidencia hacia los estudiantes de que la universidad cuenta con un sistema que le permite la ejecución proyectos de inversión pública con calidad y eficiencia.

Descripción del Ciclo del Proyecto del SNIP

El Ciclo de Proyecto contempla las Fases de Pre inversión, Inversión y Post inversión.

Durante la Fase de Pre inversión de un proyecto se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan en forma iterativa alternativas de solución que permitan para encontrar la de mayor rentabilidad social.

En la Fase de Inversión se pone en marcha la ejecución proyecto conforme a los parámetros aprobados en la declaratoria de viabilidad para la alternativa seleccionada de mientras que, en la Fase de Post Inversión, el proyecto entra a operación y mantenimiento y se efectúa la evaluación ex post.



(*) La declaración de viabilidad es un requisito para pasar de la fase de pre inversión a la fase de inversión.

Figura 1.2: Ciclo de Proyecto SNIP, Fuente Ministerio de Economía y Finanzas

1.3.1 PRE INVERSIÓN

La fase de pre inversión tiene como objetivo evaluar la conveniencia de realizar un Proyecto de Inversión Pública (PIP) en particular, es decir, exige contar con los estudios que sustenten que es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes. Estos criterios sustentan su declaración de viabilidad, requisito indispensable para iniciar su ejecución.

Los estudios de pre inversión se deben basar en un diagnóstico del área de influencia del PIP, del servicio sobre el cual se intervendría, así como de los grupos involucrados en todo el ciclo. Con sustento en el diagnóstico se definirá el problema a solucionar, sus causas y sus efectos; sobre esta base, se plantea el PIP y las alternativas de solución. Es necesario conocer la brecha de servicios que atenderá el PIP, que será el punto de referencia para dimensionar los recursos y estimar los costos de inversión, operación y mantenimiento. Finalmente, se estimarán los flujos de beneficios y costos sociales para definir su

rentabilidad social. Es importante, así mismo, demostrar la sostenibilidad en la provisión de los servicios objeto de intervención.

Es importante mencionar que no todos los proyectos requieren el mismo nivel de análisis técnico en la fase de pre inversión: a mayor magnitud de inversión, mayores serán los riesgos de pérdida de recursos y, consecuentemente, es mayor la necesidad de información y estudios técnicos que reduzcan la incertidumbre en la toma de decisiones.

Los niveles de estudios de pre inversión mínimos que deberá tener un proyecto para poder ser declarado viable son los siguientes:

MONTO DE UN PROYECTO	ESTUDIOS REQUERIDOS
Hasta S./ 1'200,000	Perfil simplificado
Mayor a S./ 1'200,000 Hasta S./ 10'000,000.00	Perfil
Mayor a S./ 10'000,000.00	Factibilidad

Tabla 1.1: Niveles de Estudios de Pre Inversión, Fuente Ministerio de Economía y Finanzas

La Unidad Formuladora (UF) es la responsable de formular los estudios de pre inversión del proyecto que sea designada formalmente en la entidad y registrada por la Oficina de Programación de Inversiones correspondiente.

1.3.2 INVERSIÓN

Una vez que un proyecto ha cumplido satisfactoriamente la fase de pre inversión, es decir, cuenta con los estudios de pre inversión (perfil y factibilidad) y ha sido declarado viable por la OPI correspondiente, se encuentra habilitado para ingresar a la Fase de Inversión.

En esta fase se puede distinguir las etapas de: Diseño (el desarrollo del estudio definitivo, expediente técnico u otro documento equivalente) y la ejecución misma del proyecto, que debe ceñirse a los parámetros técnicos, económicos y ambientales con los cuales fue declarado viable:

Diseño: Se elabora el estudio de detalle (o equivalente) del proyecto, incluyendo la planificación de la ejecución, el presupuesto, las metas físicas proyectadas, las especificaciones técnicas, el programa de conservación y reposición de equipos y los requerimientos estimados de personal para la operación y mantenimiento.

Ejecución: Se realiza la implementación de las actividades programas y, según caso, el desarrollo de la obra física. En esta etapa se realizan las acciones del proyecto, la

licitación de los bienes, servicios u obras a adquirir e implementar, el seguimiento y control de los contratos así como la revisión periódica de los avances de la ejecución del proyecto. El cierre de la ejecución del proyecto marca el fin de la Fase de Inversión.

La Unidad Ejecutora (UE) es responsable de la elaboración del estudio de detalle (o equivalente), de la ejecución, cierre y transferencia del proyecto a la Entidad responsable de la operación y mantenimiento, cuando corresponda.

1.3.3 POST INVERSIÓN

La post inversión comprende la operación y mantenimiento del proyecto así como la evaluación ex post. Esta última fase se inicia cuando se ha cerrado la ejecución del proyecto y éste ha sido transferido a la Entidad responsable de su operación y mantenimiento. En esta fase, y durante todo su periodo de vida útil, se concreta la generación de beneficios del proyecto.

Operación y mantenimiento: En esta etapa se debe asegurar que el proyecto ha producido una mejora en la capacidad prestadora de bienes o servicios públicos de una Entidad de acuerdo a las condiciones previstas en el estudio que sustentó su declaración de viabilidad. Para ello, la Entidad responsable de su operación y mantenimiento, deberá priorizar la asignación de los recursos necesarios para dichas acciones.

Evaluación ex post: Es un proceso que permite investigar en qué medida las metas alcanzadas por el proyecto se han traducido en los resultados esperados en correlato con lo previsto durante la fase de pre inversión. Las Unidades Ejecutoras, en coordinación con la Oficina de Programación e Inversiones que evaluó el proyecto, son las responsables por las evaluaciones ex post de los PIP que ejecutan. En los PIP cuya viabilidad ha sido declarada sobre la base de un Perfil, la evaluación Ex post la puede realizar una agencia independiente o un órgano distinto de la UE que pertenezca al propio Sector, Gobierno Regional o Local, sobre una muestra representativa de los PIP cuya ejecución haya finalizado. Los estudios de evaluación Ex post se considerará terminados cuando cuenten con la conformidad por parte de la DGPI respecto de la evaluación efectuada.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA BAJO EL MARCO DEL SNIP EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

En la Oficina de Inversiones y Servicios Generales (OGISG) dentro de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, la OGISG, realiza la ejecución de proyectos de inversión, mediante dos etapas principales:

En la Etapa de Pre Inversión, la unidad formuladora es la encargada de la elaboración de los estudios de pre inversión. Dichos estudios los realiza mediante consultores externos a la universidad ya que esta oficina solo cuenta con un especialista en proyectos nombrado y un responsable de la unidad formuladora que es contratado escalonadamente, no siendo permanente anualmente, no se tiene un personal a tiempo completo que asuma el cargo. La Oficina de Programación e Inversiones, es la encargada de la evaluación de los perfiles solo cuenta con un personal contratado anualmente (economista), no contando con Ingeniero Civil para la evaluación de la parte de ingeniería. Siendo indispensable un Especialista (Ingeniero Civil) para cumplir objetivamente con la evaluación de los perfiles. La descripción de la Etapa de Pre Inversión (Perfil), se describen en 02 Fases que se detallan a continuación:

FASE 01: Términos de Referencia para la Contratación de una Consultora para la Elaboración del Perfil, esta fase demora desde su elaboración hasta su aprobación de 7 a 10 días calendarios.

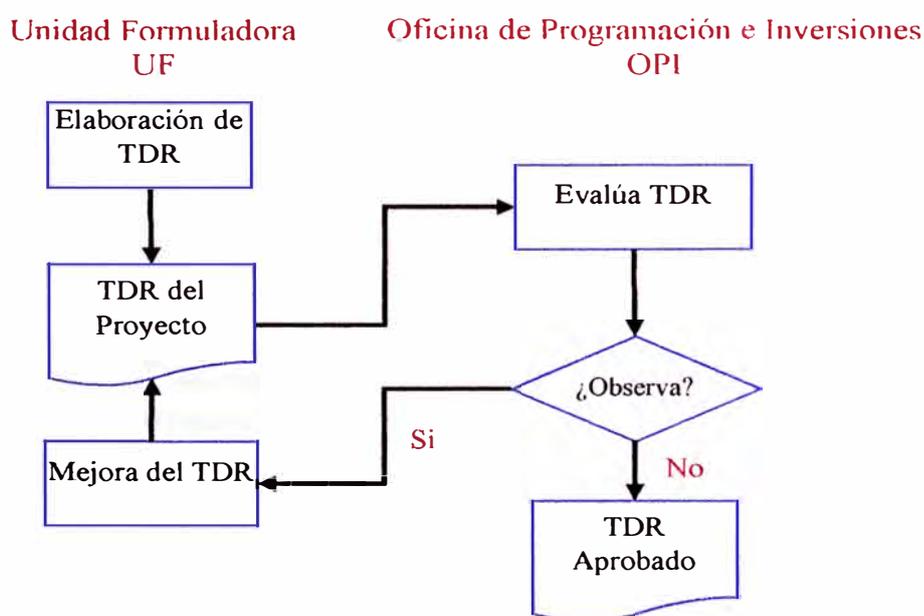


Figura 1.3: TDR para la contratación de una consultoría de Pre Inversión, fuente UNSCH

FASE 02: Estudio de Pre Inversión, esta fase demora regularmente de 3 a 6 meses.

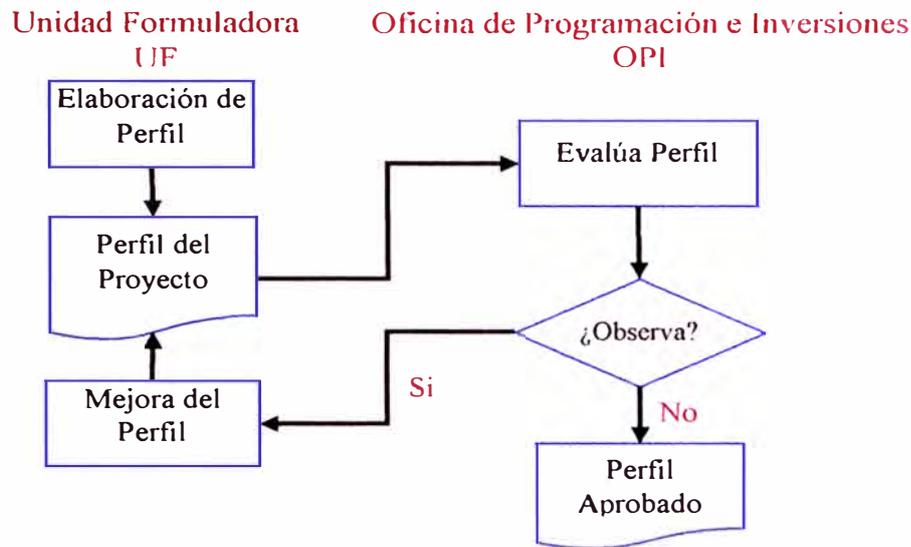


Figura 1.4: Estudio de Pre Inversión, fuente UNSCH

En la Etapa de Inversión, la oficina de inversiones es la encargada de la elaboración del expediente técnico y/o estudio definitivo, dichos estudios los realiza mediante, consultores externos a la universidad ya que esta oficina solo cuenta con un jefe de la oficina de inversiones contratado anualmente y con un técnico en ingeniería como apoyo, no se tiene mayor personal a tiempo completo que asuma todas las funciones y responsabilidades dentro de esta oficina.

La descripción de la Etapa de Inversión (Expediente Técnico y/o Estudio Definitivo), se describen en 02 Fases que se detallan a continuación:

FASE 03: Términos de Referencia para la Elaboración del Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 7 a 15 días calendarios.

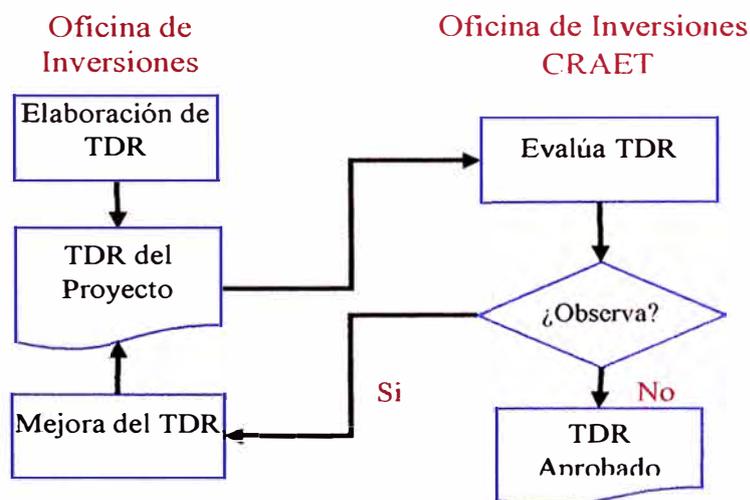


Figura 1.5: TDR para Expedientes Técnicos, fuente UNSCH

FASE 04: Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 6 a 12 meses.

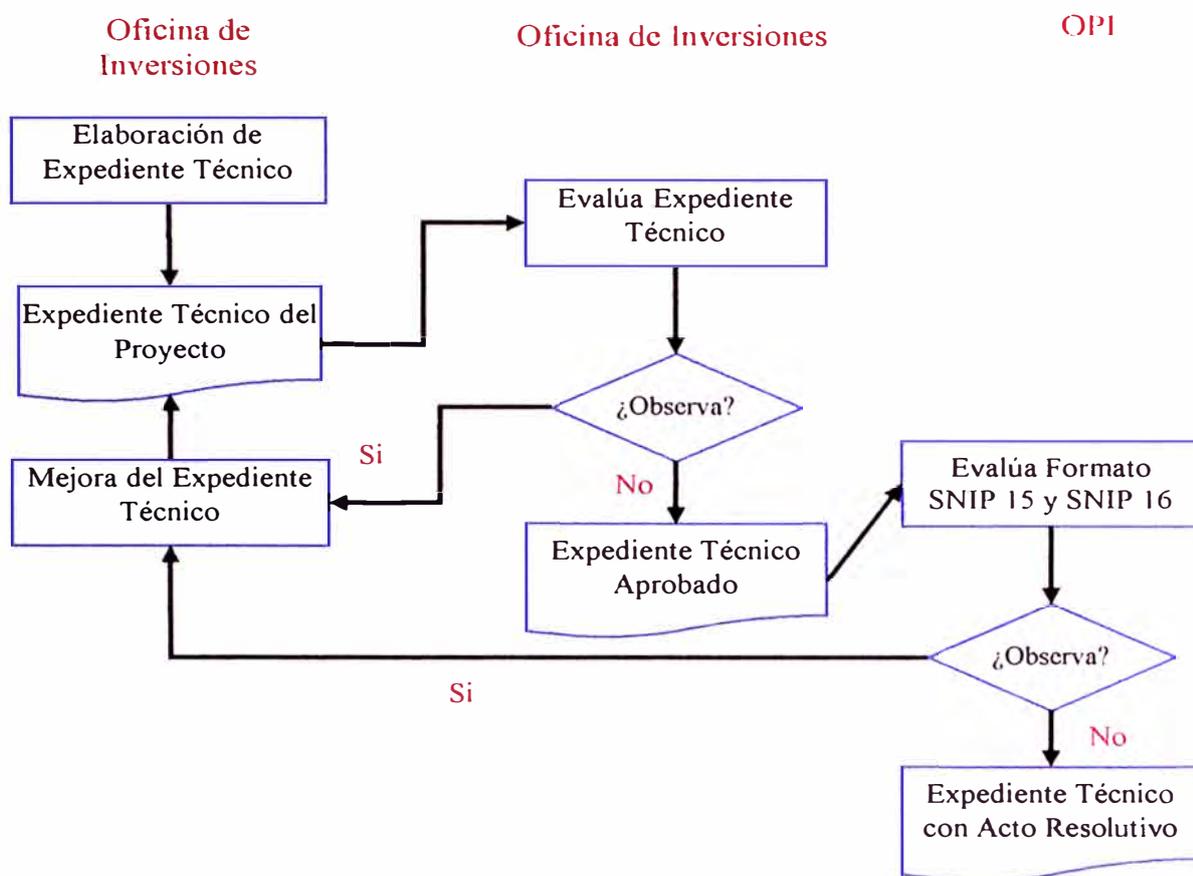


Figura 1.6: Elaboración de Expedientes Técnicos, fuente UNSCH

Continuando en la Etapa de Inversión, la oficina de inversiones es la encargada de la ejecución de los proyectos de inversión pública, los cuáles ha venido realizando mediante la modalidad de administración directa y por contrata, para el control, seguimiento y monitoreo de estas obras, solo cuenta con el jefe de la oficina de inversiones, no se tiene mayor personal a tiempo completo que asuma todas las funciones y responsabilidades dentro de esta oficina. Siendo indispensable un Especialista en Contrataciones de Obras Públicas, así como de Ingenieros Supervisores (Ing. Civil), para el control efectivo de las obras. Actualmente tiene dificultades en la ejecución de sus proyectos, debido a la falta de personal adecuado e idóneo en la Oficina de Inversiones, para la ejecución de los proyectos de inversión pública.

La descripción de la Etapa de Inversión (Ejecución del Proyecto), se describen en 03 Fases que se detallan a continuación:

FASE 05: Ejecución del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 7 a 15 días calendarios.

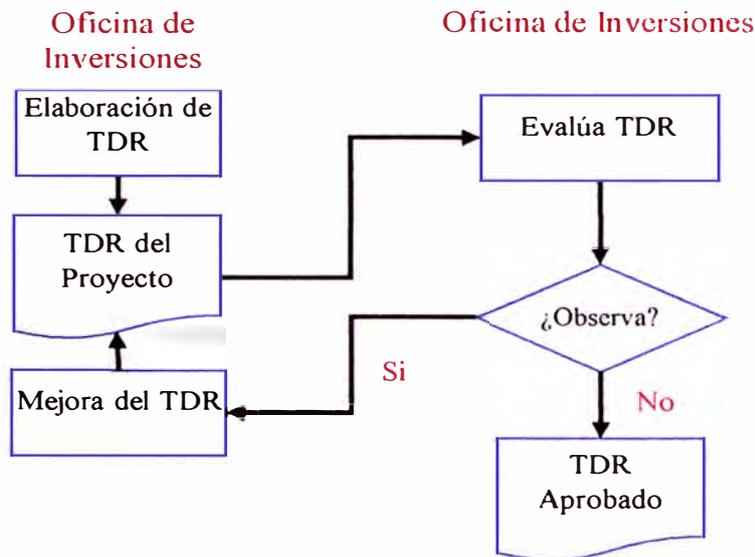


Figura 1.7: Ejecución del Proyecto de Inversión Pública, fuente UNSCH

FASE 06: Modificaciones al Expediente Técnico durante la Ejecución del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 15 a 30 días calendarios.

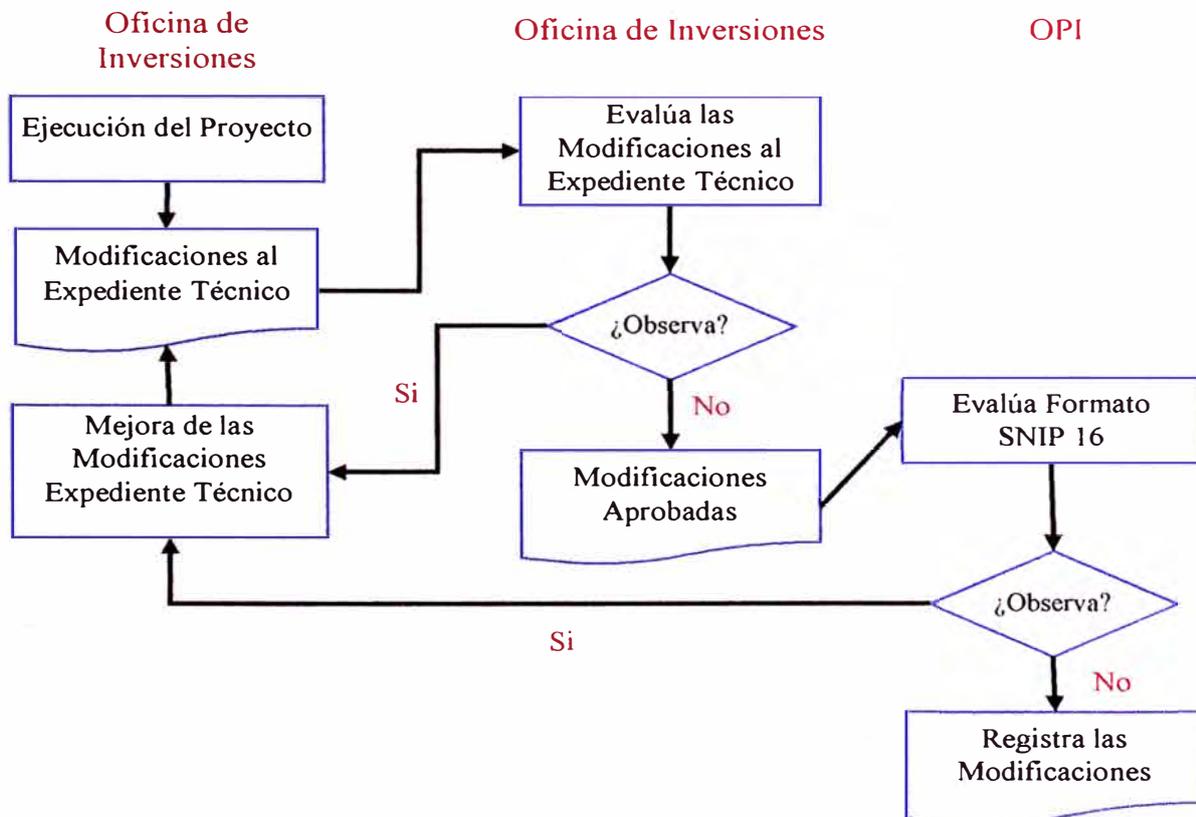


Figura 1.8: Modificaciones al Expediente Técnico, fuente UNSCH

Culminando con la Etapa de Inversión, la oficina de inversiones es la encargada de la liquidación física y financiera de los proyectos de inversión pública ejecutados bajo la modalidad de administración directa y/o por contrata, los cuáles los ha venido realizando de manera esporádica siendo el balance desde el año 2000 hasta fines del 2013 solo se han liquidado 10 obras, quedando pendiente aproximadamente más de 30 obras, para lo cual solo cuenta con el jefe de la oficina de inversiones contratado anualmente, no se tiene mayor personal a tiempo completo que asuma todas las funciones y responsabilidades dentro de esta oficina. Siendo indispensable un Jefe del Área de Liquidaciones (Ing. Civil), para el cierre de los proyectos en su debido momento.

FASE 07: Cierre del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 3 a 6 meses, quedando normalmente fuera del plazo previsto dentro de la ley.

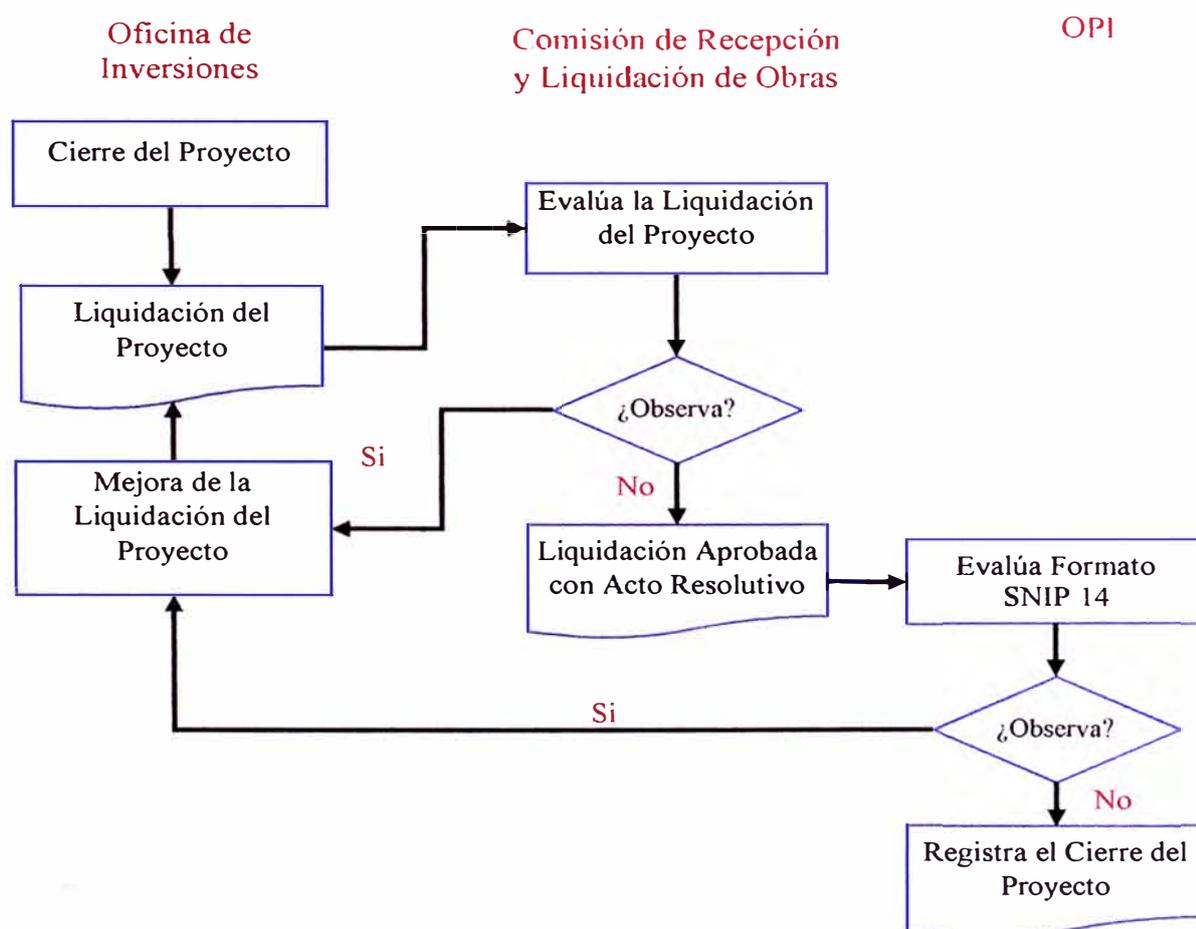


Figura 1.9: Cierre del Proyecto, fuente UNSCH

1.5 DOCUMENTOS NORMATIVOS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

La Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, la OGISG, cuenta con una autonomía política y presupuestal, para lo cual cuenta con los siguientes documentos normativos:

1.5.1 ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA:

Se realizó un extracto en lo referente al marco normativo, de la política organizacional en la universidad:

- ✓ La Administración de la Universidad de Huamanga es una estructura de servicio y apoyo técnico administrativo a las funciones de gobierno y está subordinada a la actividad académica y a la política institucional.
- ✓ La Universidad de Huamanga cuenta con una Secretaría General y con las siguientes Oficinas: Abastecimiento, Asesoría Jurídica, Contabilidad y Tesorería, Infraestructura y Servicios Generales, Personal, Planificación y Presupuesto, entre otras.
- ✓ El Reglamento General de la Universidad establece la organización interna de cada una de las oficinas, de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.
- ✓ Todas las Oficinas tienen su Manual de Organización y Funciones, en concordancia con las leyes vigentes, siendo estos aprobados por el Consejo Universitario.
- ✓ Los Órganos de Gobierno de la Universidad de Huamanga son:
 - a) La Asamblea Universitaria;
 - b) El Consejo Universitario;
 - c) El Rector;
 - d) El Consejo de Facultad; y
 - e) El Decano.
- ✓ La Asamblea Universitaria es la más alta instancia del gobierno universitario, representa a la comunidad universitaria y tiene las siguientes atribuciones:
 - a) Reformar el Estatuto de la Universidad, a petición debidamente fundamentada de un Órgano de Gobierno o de un tercio de los miembros de la Asamblea.

- b) Ratificar o modificar y evaluar los Planes Anuales de Funcionamiento y de Desarrollo de la Universidad, previamente aprobados por el Consejo Universitario;
 - c) Evaluar la organización académica y administrativa de la Universidad, adoptando los cambios organizacionales pertinentes, para el mejor cumplimiento de sus fines;
 - d) Aprobar los lineamientos de política de desarrollo de la Universidad a corto, mediano y largo plazo, los mismos que son formulados por el Consejo Universitario;
- ✓ El Consejo Universitario es el Órgano de Dirección Superior, de Promoción y de ejecución de la Universidad y fija la política institucional en concordancia con los fines de ella y tiene las siguientes atribuciones:
- a) Aprobar, a propuesta del Rector, los Planes Anuales de Funcionamiento y de Desarrollo de la Universidad;
 - b) Formular y aprobar el reglamento General de la Universidad con sujeción a la ley y al presente Estatuto;
 - c) Aprobar el Presupuesto General de la Universidad, autorizar los actos y contratos que atañen a la misma y resolver todo lo pertinente a su economía, con sujeción a la Ley de Presupuesto Anual;
 - d) Formular proyectos para la Reforma del Estatuto y presentarlos a la Asamblea Universitaria;
 - e) Crear, suprimir o fusionar cargos administrativos, a propuesta del rector o de las Facultades, en concordancia con las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes;
- ✓ El Rector es la autoridad de mayor jerarquía y ejerce la representación legal de la Universidad. Tiene las siguientes atribuciones:
- a) Cumplir y hacer cumplir la ley, el Estatuto y los Reglamentos de la Universidad, así como los acuerdos del Consejo Universitario y de la Asamblea Universitaria.
 - b) Dirigir la actividad académica de la Universidad y su gestión administrativa, económica y financiera.
 - c) Presentar al Consejo Universitario, para su aprobación, los Planes Anuales de Funcionamiento de Desarrollo de la Universidad.

- ✓ La Universidad de Huamanga tiene dos Vicerrectores: Uno Académico y otro Administrativo. El primero se encarga de controlar, supervisar y evaluar el área académica de la Universidad; y el segundo, el área administrativa.
- ✓ Las funciones del Vicerrector Administrativo son :
 - a) Proponer al Consejo Universitario sobre asuntos de conformación de Comités o Comisiones de carácter administrativo;
 - b) Coordinar y supervisar directamente los servicios de apoyo administrativo en las Oficinas de Abastecimiento, Bienestar Universitario, Contabilidad y Tesorería, Infraestructura y servicios Generales y Personal;

1.5.2 REGLAMENTO DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (ROF): Se realizó un extracto en lo referente al marco normativo, de la política organizacional en la universidad:

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es un instrumento normativo de gestión institucional en el que precisa la finalidad, objetivos y funciones generales de los diferentes órganos de la UNSCH. Establece la Estructura Orgánica Institucional hasta el tercer nivel organizacional, definiendo atribuciones y responsabilidades de los diversos órganos, cargos estructurales y funcionales; así como la jerarquía, la capacidad de decisión, y el ámbito de competencia. El ROF, como instrumento de gestión, establece los campos funcionales previstos en el Estatuto y Reglamento General de la Universidad. Es el medio para efectuar el proceso de aplicación, dirección y control de las normativas generales en materia de organización institucional. Sus normas son de cumplimiento obligatorio por autoridades, funcionarios, directivos, docentes, servidores administrativos y obreros, actores fundamentales de la gestión universitaria.

Finalmente, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la UNSCH, como todo producto humano es perfectible en la medida que sobre él se aporten ideas innovadoras.

- ✓ La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para el logro y cumplimiento de sus fines y objetivos, ha establecido la siguiente estructura orgánica:

I. ÓRGANOS DE GOBIERNO
1.1. Asamblea Universitaria

- 1.2. Consejo Universitario
- 1.3. Rector
- II. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN
 - 2.1. Consejo Universitario
 - 2.2. Rectorado
 - 2.3. Vicerrectorado Académico
 - 2.4. Vicerrectorado Administrativo
- III. ÓRGANOS CONSULTIVOS
 - 3.1. Comisiones Permanentes del Consejo Universitario
 - 3.2. Comisiones Consultivas del Rectorado
 - 3.3. Comisión Permanente de Admisión
- IV. ÓRGANOS DE CONTROL
 - 4.1 Órgano de Inspección y Control
 - 4.2 Órgano de Control Institucional
- V. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO
 - 5.1. Oficina General de Asesoría Jurídica
 - 5.2. Oficina General de Planificación y Presupuesto
 - 5.2.1 Oficina de Desarrollo Institucional
 - 5.2.2 Oficina de Presupuesto
 - 5.2.3 Oficina de Programación e Inversiones.
 - 5.2.4 Oficina de Racionalización
 - 5.3. Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales.
- VI. ÓRGANOS DE APOYO
 - 6.1 Secretaría General
 - 6.2 Oficina General de Imagen Institucional
 - 6.3 Oficina General de Informática y Sistemas
 - 6.4 Oficina General de Inversiones y Servicios Generales.
 - 6.4.1 Oficina de Inversiones
 - 6.4.2 Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales
 - 6.5 Oficina General de Administración
 - 6.5.1. Oficina de Abastecimiento
 - 6.5.2. Oficina de Almacén Central

- 6.5.3 Oficina de Contabilidad
 - 6.5.4 Oficina de Control Patrimonial
 - 6.5.5 Oficina de Integración Contable
 - 6.5.6 Oficina de Personal
 - 6.5.7 Oficina de Remuneraciones y Pensiones
 - 6.5.8 Oficina de Tesorería
- ✓ La Oficina General de Planificación y Presupuesto es un órgano de asesoramiento en la planeación, ejecución y evaluación en materia presupuestaria, en desarrollo integral de la Universidad y en políticas de crecimiento y expansión Institucional. Depende jerárquica y funcionalmente del Rectorado. Tiene las siguientes funciones y atribuciones:
- a) Conducir la formulación, programación, sustentación y evaluación del presupuesto institucional, así como las modificaciones presupuestales pertinentes.
 - b) Formular y proponer directivas inherentes al sistema de planeamiento y presupuesto, en armonía con la legislación vigente.
 - c) Planificar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar las actividades propias de los sistemas de Presupuesto, Inversión Pública, Estadística y Racionalización en el marco del presupuesto por resultados.
 - d) Conducir en la reformulación y actualización de los documentos de gestión institucional.
 - e) Proponer las normas y procedimientos técnico-administrativos en materia de Planificación, Presupuesto, Programación e Inversiones, Estadística y Racionalización en concordancia con la Ley de Presupuesto Anual, identificando el presupuesto por productos asociados a resultados.
 - f) Proponer sobre la base de estudios, la utilización óptima de los recursos humanos, recursos materiales, infraestructura física.
 - g) Monitorear la formulación, evaluación y actualización de los documentos de gestión institucional de la Universidad.
 - h) Emitir opinión técnico presupuestal sobre pedidos de contrato del personal docente administrativo según corresponda.

- ✓ La Oficina de Racionalización, tiene las siguientes funciones:
 - c) Normar y desarrollar acciones para la determinación de funciones, estructuras orgánicas y procedimientos técnico-administrativos de la Universidad;
 - d) Elaborar y proponer el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Universidad;
 - e) Formular y proponer el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP);
 - h) Proponer directivas de racionalización en materia de personal, funciones y otros aspectos;
 - i) Estudiar, analizar y proponer las modificaciones de la estructura organizacional y funcional de la Universidad;

1.5.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF): Se realizó un resumen en lo referente al marco normativo:

- ✓ El MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA, ha sido reformulado por la Oficina de Racionalización de la Oficina General de Planificación y Presupuesto, teniendo en cuenta el Reglamento de Organización y Funciones ROF 2009 y el Cuadro para Asignación de Personal CAP 2013, así como los órganos conformantes del primer, segundo y tercer nivel organizacional de la Institución.
- ✓ El MOF de la UNSCH, constituye un documento de gestión, en materia de organización interna universitaria, con características de documento normativo de singular importancia; por tanto, describe las responsabilidades y funciones específicas, a nivel de cargos desarrollados a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y en armonía con los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP).
- ✓ El MOF actualmente vigente no contempla las funciones reales de acuerdo al Sistema Nacional de Inversión Pública, por lo que se presenta la usurpación y duplicidad de funciones.

1.6 ÁREAS INVOLUCRADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

Descripción de las áreas involucradas en la ejecución de proyectos de inversión pública:

1.6.1 RECTOR

El Rector, cumple las siguientes funciones y responsabilidades como órgano resolutivo con relación al SNIP.

- a) Aprueba, con acuerdo del Consejo Universitario, según corresponda, el Programa Multianual de Inversión Pública (PMIP), que forma parte de sus Planes;
- b) Designa al órgano encargado de realizar las funciones de OPI, el cual debe ser uno distinto a los órganos encargados de la formulación y/o ejecución de los proyectos.
- c) Designa al Responsable de la OPI, informando a la DGPM de dicha designación, la misma que debe recaer en una persona que cumpla con el Perfil del Responsable de OPI aprobado con la presente Directiva (Anexo SNIP-14).
- d) Puede delegar, previa opinión favorable de su OPI, la facultad para evaluar y declarar la viabilidad de los PIP que se enmarquen en su responsabilidad funcional, bajo el ámbito de su Sector, según corresponda. En cualquier caso, la delegación deberá realizarse conforme al artículo 38.
- e) Adicionalmente, sólo en el caso de proyectos enmarcados en conglomerados legalmente autorizados, puede delegar previa opinión favorable de su OPI, la facultad para evaluar y declarar la viabilidad a favor de las Unidades Ejecutoras de la universidad bajo su ámbito y responsabilidad del Titular o de la máxima autoridad a la cual pertenece la Unidad Ejecutora.
- f) Autoriza la elaboración de expedientes técnicos o estudios definitivos, así como la ejecución de los PIP declarados viables, pudiendo realizar ambas autorizaciones en un solo acto. Los proyectos viables aprobados en su Presupuesto Institucional de Apertura se consideran ya autorizados y por lo tanto no requieren una autorización expresa, salvo para aquellos PIP que implican modificación presupuestaria. Esta función puede ser objeto de delegación.
- g) Vela por la aplicación del Ciclo del Proyecto, bajo responsabilidad.

- h) Promueve la generación y fortalecimiento de capacidades del personal de la OPI, así como de sus UF y UE.

1.6.2 OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES

La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, es el órgano de apoyo encargado de construir y conservar la infraestructura física y de ofrecer el servicio de transporte. Depende jerárquica y normativamente del Vicerrector Administrativo y funcionalmente coordina con la Oficina General de Administración. Tiene las siguientes funciones:

- a) Desarrollar y evaluar el Plan Director de Desarrollo Físico de la Universidad;
- b) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Trabajo de la Oficina General sobre las actividades de su competencia e informar periódicamente al Vicerrector Administrativo;
- c) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Operativo de la Oficina General;
- d) Realizar las liquidaciones técnicas y financieras de las obras concluidas;
- e) Conducir la formulación y ejecución de expedientes técnicos, resumen del proyecto, memoria descriptiva, especificaciones técnicas, metrados, mejoramiento, rehabilitación y conservación de la infraestructura física, recepción y liquidación de obras;
- f) Organizar, dirigir coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseño de los proyectos de obras con su respectivo presupuesto y el análisis de precios unitarios de infraestructura de la Universidad;
- g) Dirigir, organizar, ejecutar y controlar las obras que se realizan bajo la modalidad de Administración Directa;
- h) Formular proyectos de inversión en el marco del SNIP, así como expedientes y costos de mantenimiento;
- i) Supervisar los avances del trabajo de construcción en base a los planos y especificaciones técnicas aprobadas;
- j) Controlar, verificar y registrar el número de los obreros, asignados para cada obra, así como la verificación de los cuadernos de tareo;
- k) Velar y mantener en buen estado los vehículos de transporte local e interprovincial;

Entre otras funciones a cumplir son las siguientes:

Área de Formulación, cumple las siguientes funciones:

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

- a) Elaborar y suscribir los estudios de pre inversión y los registra en el Banco de Proyectos;
- b) Durante la fase de pre inversión, la UF pondrá a disposición de la DGPM y de los demás órganos del SNIP toda la información referente al PIP, en caso éstos la soliciten;
- c) Realizar las coordinaciones y consultas necesarias con la entidad respectiva para evitar la duplicación de proyectos, como requisito previo a la remisión del estudio para la evaluación de la Oficina de Programación e Inversiones;
- d) Formular los proyectos a ser ejecutados por terceros con sus propios recursos o por Gobiernos Locales no sujetos al SNIP. En este caso, la Unidad Formuladora correspondiente es aquella que pertenece a la Entidad sujeta al SNIP que asumirá los gastos de operación y mantenimiento del PIP;
- f) Informar a su OPI institucional los proyectos presentados a evaluación ante la OPI responsable de la función en la que se enmarca el PIP, en los casos que corresponda;
- g) Considerar, en la elaboración de los estudios, los Parámetros y Normas Técnicas para Formulación (Anexo SNIP-08), así como los Parámetros de Evaluación (Anexo SNIP-09);
- h) No fraccionar proyectos, para lo cual debe tener en cuenta la definición de PIP contenida en la presente Directiva y demás normas del SNIP;
- i) Cuando el financiamiento de los gastos de operación y mantenimiento está a cargo de una entidad distinta a la que pertenece la Unidad Formuladora del PIP, solicitar la opinión favorable de dichas entidades antes de remitir el Perfil para su evaluación, independientemente del nivel de estudio con el que se pueda declarar la viabilidad;
- j) Levantar las observaciones o recomendaciones planteadas por la OPI o por la DGPM, cuando corresponda;
- k) Mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos;
- l) Otras funciones que le asigne la Oficina General en el ámbito de su competencia.

La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, cuenta con las siguientes Oficinas:

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

Oficina de Inversiones

Área de Ejecución, cumple las siguientes funciones:

- a) Ejecuta el PIP autorizado por el Órgano Resolutivo, o el que haga sus veces;
- b) Elabora el expediente técnico o supervisa su elaboración, cuando no sea realizado directamente por éste órgano;
- c) Tiene a su cargo la evaluación ex post del PIP;
- d) Ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la viabilidad para disponer o elaborar los estudios definitivos y para la ejecución del PIP, bajo responsabilidad de la autoridad que apruebe dichos estudios y del responsable de la Unidad Ejecutora;
- e) Elaborar el Informe de Cierre del PIP conforme lo dispone el numeral 22.3 del artículo 22 de la presente norma del SNIP;
- f) Informar al órgano que declaró a viabilidad del PIP toda modificación que ocurra durante la fase de inversión;
- g) Otras funciones que le asigne la Oficina General en el ámbito de su competencia.

Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales.

La Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales, cumple las siguientes funciones:

- a) Mantener en estado operativo los vehículos, instalaciones de agua, energía eléctrica, telecomunicaciones, así como los ambientes académicos y administrativos en condiciones adecuadas;
- b) Organizar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones de agua, energía eléctrica, telecomunicaciones, vehículos entre otros y atender los requerimientos de las diferentes dependencias;
- c) Mantener actualizados los registros técnicos, de las especificaciones y manuales de los vehículos y equipos;
- d) Solicitar periódicamente la dotación de materiales para el mantenimiento y reparación de ambientes físicos, vehículos motorizados y equipos y otros;
- e) Efectuar la reparación de vehículos y llevar los registros de cambio de repuestos;
- f) Supervisar el mantenimiento, conservación, iluminación, servicios de sanitario, y ambientes académicos de la Universidad;

- g) Velar por el mantenimiento y condiciones adecuadas de las áreas verdes de la Universidad;
- k) Otras funciones que le asigne la Oficina General en el ámbito de su competencia.

1.6.3 OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES:

Sus funciones son:

- a) Elabora el PMIP del Sector, según corresponda y lo somete a consideración del Órgano resolutivo y/o Consejo Universitario;
- b) Es responsable por mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos y demás aplicativos informáticos;
- c) Registra, actualiza y cancela el registro de las Unidades Formuladoras del Sector, según corresponda, en el aplicativo del Banco de Proyectos. Las nuevas Unidades Formuladoras que registre deberán reunir los requisitos establecidos en la normatividad correspondiente;
- d) Promueve la capacitación permanente del personal técnico de las Unidades Formuladoras de su Sector, según corresponda;
- e) Realiza el seguimiento de los PIP durante la fase de inversión;
- f) Evalúa y emite informes técnicos sobre los estudios de pre inversión;
- g) Declara la viabilidad de los PIP o Programas de Inversión cuyas fuentes de Financiamiento sean distintas a operaciones de endeudamiento u otra que conlleve el aval o garantía del Estado;
- h) Declara la viabilidad de los PIP o Programas de Inversión que se financien con Recursos provenientes de operaciones de endeudamiento, siempre que haya recibido la Delegación de facultades a que hace referencia el Reglamento;
- i) En el caso de los PIP y Programas de Inversión que se financien con endeudamiento, corresponde aprobar los estudios de pre inversión; además recomienda y solicita a la DGPM su declaración de viabilidad, y aprueba los Términos de Referencia señalados en el literal o del numeral 3.2 del artículo 3° del Reglamento del SNIP, Como requisito previo a la aprobación de la DGPM;
- j) Aprueba expresamente los Términos de Referencia cuando la UF contrate la elaboración de los estudios de pre inversión. En caso de dicha elaboración sea realizada por la misma UF, la OPI aprueba el plan de trabajo de la misma.

- k) Informar a la DGPM sobre los PIP declarados viables;
- l) Emite opinión técnica sobre cualquier PIP en cualquier fase del Ciclo del Proyecto.
- m) Emite opinión favorable sobre cualquier solicitud de modificación de la información de un estudio o registro de un PIP en el Banco de Proyectos, cuya evaluación le corresponda. Para la aplicación de la presente disposición, la OPI podrá solicitar la Información que considere necesaria a los órganos involucrados;

La OPI, en el cumplimiento de sus funciones, es responsable de:

- a) Determinar si la intervención propuesta se enmarca en la definición de PIP señaladas en las normas del SNIP;
- b) Informar a la DGPM de los cambios producidos en su Sector, que afecten al Clasificador Institucional del SNIP (según Anexo SNIP-03);
- c) Verificar en el Banco de Proyectos que no exista un PIP registrado con los mismos objetivos, beneficiarios, localización geográfica y componentes, que le haya sido remitido para evaluación, a efectos de evitar la duplicidad de proyectos, debiendo realizar las coordinaciones correspondientes y las acciones dispuestas en las normas y Directiva del SNIP.
- d) Implementar las acciones o recomendaciones que disponga la DGPM, en su calidad de más alta autoridad técnico normativa.

01 Especialista en Proyectos III, 02 Técnicos Administrativos, dentro de los cuáles solo se cuenta con 01 Profesional Ingeniero Civil.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de profesionales que laboran en la Oficina de Programación e Inversiones & la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales:

N° Orden	CARGOS ESTRUCTURALES	Profesión	CONDICION DEL CARGO
I. DENOMINACION DEL CARGO: RECTORADO			
I.1 UNIDAD ORGANICA: OFICINA GENERAL DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO			
043	OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES Director de Sistema Administrativo I	Economista	Confianza
SUB TOTAL			

I. DENOMINACION DEL CARGO: VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO			
I.1 UNIDAD ORGANICA: OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES			
267	Director de Administración II	Lic. Em Administración	Confianza
268	Secretaria (o) V	Secretaria	Nombrado
AREA DE FORMULACION			
OFICINA DE INVERSIONES			
272	Director de Administración I	Ing. Civil	Confianza
273	Especialista en Proyectos III	Ing. Agrónomo	Nombrado
275	Técnico Administrativo II	Técnico	Nombrado
276	Técnico Administrativo I	Técnico	Contratado
SUB TOTAL			

Tabla 1.3: Cuadro de Asignación de Personal – OPI, Fuente UNSCH

Las Oficinas de OPI y la OGISG son las áreas más importantes para la ejecución de proyectos de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, éstas sólo cuentan con 01 profesional en la Oficina de Programación e Inversiones y con 03 profesionales en la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, siendo estos insuficientes e incapaces de poder llevar a cabo con eficiencia la ejecución de proyectos de inversión pública. En la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales es indispensable la presencia de mayores profesionales ingenieros civiles, debido a que este es su campo de acción.

En el cuadro siguiente se muestra el nivel remunerativo que vienen percibiendo los profesionales de estas 02 áreas importantes en la ejecución de proyectos de inversión pública dentro de la universidad:

PRESUPUESTO ANALITICO DE PERSONAL PAP 2013								
DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA								
CARGOS ESTRUCTURALES	Nivel Rem.	Clasif. Equiv.	REMUNERACIÓN MENSUAL			REMUN. BRUTA	PLAZA CAP N°	CONDICION DEL CARGO
			Básica	Reunific	Otros			
OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES								
Director de Sistema Administrativo I	F-3	SP-EJ	0.06	38.45	1636.65	1675.16	043	Confianza
Especialista en Proyectos I	SPC	SP-AP	50.00	29.61	1508.82	1588.43	045	Nombrado
OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES								
Director de Administración II	F-4					306.00	267	Confianza
Secretaria (o) V	STA	SP-AP	50.00	24.14	1086.72	1160.86	268	Nombrado
OFICINA DE INVERSIONES								
Director de Administración I	F-3	SP-EJ	0.06	38.45	1636.65	1675.16	272	Confianza
Especialista en Proyectos III	SPA	SP-ES	50.00	30.2	1235.24	1315.44	273	Nombrado
Técnico Administrativo II	STB	SP-AP	50.00	23.95	1318.49	1392.44	275	Nombrado
Técnico Administrativo I	STC	SP-AP	50.00	23.82	1037.02	1110.84	276	Contratado

Tabla 1.4: Presupuesto Analítico de personal OGISG – OPI 2013, Fuente UNSCH

Del cuadro anterior podemos concluir que el personal profesional que viene laborando dentro de la universidad, se encuentra con remuneraciones muy por debajo del nivel remunerativo en otras instituciones públicas y privadas del sector. Por lo que solo se cuenta con profesionales sin experiencia y sin capacitación. Cabe resaltar que la plaza de Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales es una plaza docente, dicho profesional tiene que distribuir su tiempo entre la docencia y la jefatura, siendo esto no recomendable, debido a que la presencia de la jefatura de esta oficina es a tiempo completo y/o a dedicación exclusiva.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Este apartado nos permitirá ampliar el panorama de lo que teóricamente se conoce como cambio organizacional.

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006). La necesidad de considerar el cambio organizacional (CO) surge de cambios en los ambientes interno y externo de la organización. Los cambios en los sub ambientes de insumo, producto tecnológico y científico pueden indicar la necesidad de un programa sistemático de largo plazo para cambiar la estructura, el proceso y el comportamiento de la organización. Incluso sin cambios ambientales, los procesos y el comportamiento organizacionales pueden volverse ineficaces para la efectividad organizacional.

El Cambio Organizacional abarca los temas centrales de: Motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo.

Para Stephen Robbins (2008). Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

- Cambiar personal (de cualquier nivel alto, medio o bajo)
- Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.
- Modificar los horarios de trabajo.
- Remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.
- Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo.
- Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes.
- Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.

2.1 TIPOS DE CAMBIO

Los tipos de cambio a considerar con los cambios planeados y los cambio fallidos.

2.1.1 Cambio Planeado

Permite prever las circunstancias de cambio. Durante la planeación la gente se adiestra, se entrena se prepara para la situación. (Autor)

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

La parte viva de una organización es su gente, las autoridades, los directivos, mandos intermedios, superiores y operarios. La gente crea la cultura de la organización y hace del trabajo una tarea agradable y no un proceso desgastante, aburrido y destructivo.

Cada vez que las cosas no fluyen como se espera se deben hacer ajustes. Los primeros ajustes se realizan en las personas para acercarse a la meta, de un trabajo creativo y dinámico, responsable y mutuamente satisfactorio.

2.1.2 Cambios Fallidos

El aspecto humano incluye diferentes capacidades, maneras y formas de relacionarse consigo mismo y con el exterior, las personas se resisten al cambio porque temen lo que les ocurrirá. En la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga se han presentado obstáculos que han afectado el desempeño dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública, dichos obstáculos se han representado por resistencias al cambio tanto individuales como organizacionales y conductas defensivas que serán analizadas en los capítulos posteriores de la tesis.

2.2 RESISTENCIAS AL CAMBIO

Para Stephen Robbins (2003) la resistencia al cambio consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir, la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten a un cambio porque éste, amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

Las resistencias al cambio se producen a fin de mantener la situación existente e impedir cualquier modificación. Tales actitudes se pueden ver tanto a nivel social, como a nivel grupal e individual.

La resistencia al cambio crea una situación estereotipada que impide una adaptación activa a la realidad. La resistencia al cambio se expresa en términos de dificultades en la comunicación y de aprendizaje. El desarrollo del grupo se ve obstaculizado por la presencia del estereotipo en el pensamiento y la acción grupal. La rigidez y el estereotipo constituyen el punto de ataque principal, cuando se trata de encarar una tarea correctora.

2.2.1 RESISTENCIAS AL CAMBIO INDIVIDUALES

Entre las resistencias al cambio que residen en características humanísticas como percepciones, personalidad y necesidades.

A continuación se describen las resistencias al cambio individual.

Procesamiento selectivo de la información o percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

- **Personalidad.** Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.
- **Hábitos.** Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. Que un hábito se convierta en una fuente principal de resistencia al cambio depende, hasta cierto grado, en si las personas perciben ventajas en cambiarlo.
- **Seguridad y amenazas al poder y a la influencia.** El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones. Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.
- **Temor a lo desconocido.** Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. La incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
- **Razones económicas.** Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos, si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

De acuerdo a Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) las resistencias al cambio individuales también se caracterizan por Actitudes psicológicas, emocionales.

- Baja tolerancia al cambio
- Rechazo al administrador u otro agente del cambio
- Falta de confianza en los demás
- Necesidad de seguridad, deseo de mantener el statu quo

2.2.2 RESISTENCIAS AL CAMBIO ORGANIZACIONALES

Para Stephen Robbins 2001 las resistencias al cambio organizacionales residen en la estructura de la organización en sí mismas. Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

- **Diseño de la organización:** Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio.
- **Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos:** Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.
- **Inercia de grupo.** Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.
- **Para organizar su tarea diaria,** los equipos tratan de rutinizar sus tareas, de modo de adquirir comodidad y seguridad. Esto crea hábitos en el grupo que se conforman en posibles fuentes de resistencia al cambio.
- **Costumbres, valores y formas de pensar:** Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005) los sentimientos no son una cuestión lógica. El sentir de las personas acerca del cambio es el factor que determina su respuesta a él. Considerando las aportaciones de los autores antes mencionados y de Stephen Robbins (2008) las resistencias al cambio organizacionales, también serán ligadas por favores sociológicos e interés de grupo algunos ejemplos de dichas resistencias son:

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo contra puestos
- Mentalidad cerrada
- Interés creado
- Deseo de conservar amistades existentes

Al tratar el tema de resistencias al cambio organizacional, la investigación se basa en los autores Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006) y Robbins (2001), debido a que expresan a detalle las diferentes tipos de resistencias que pueden presentar ante un Cambio y dichas resistencias se detectan en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

De acuerdo a Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) a continuación se muestra en la figura 2.1 se describe las actitudes que representan las personas que enfrentan un cambio, desde la aceptación del cambio y su lado contrario cuando existe una resistencia fuerte al cambio.

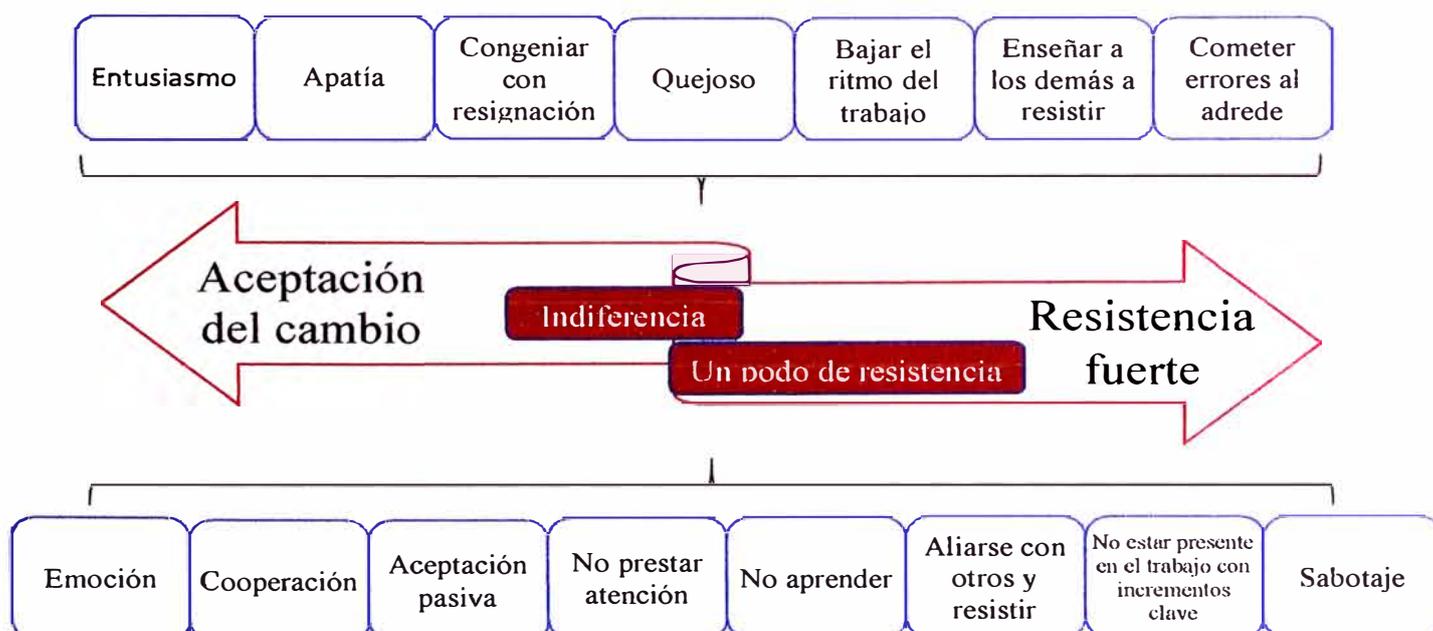


Figura 2.1: Actitudes de las personas, Fuente Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006

2.3 ESTRATEGIAS PARA VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Para identificar y vencer las resistencias al cambio detectadas en las organizaciones, se han llevado a cabo una gran cantidad de estudios. Para Stephen Robbins estas pueden disminuir o vencer con los siguientes aspectos:

- **Educación y comunicación.** La comunicación ayuda a vender la necesidad de un cambio. Si lo empleados conocen todos los hechos y se les aclaran los malos entendidos, la resistencia deberá disminuir.
- **Participación.** Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieron ser llamados a los procesos de decisión.
- **Obtener el apoyo económico y compromisos.** Cuando el temor y ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapia para ellos, la capacitación en las nuevas aptitudes o unas vacaciones breves puede facilitar la resistencia.
- **Implementar el cambio con justicia.** Es importante que los empelados vean la razón del cambio y perciban que éste se va implementar en forma consistente y justa.
- **Manipulación y captación.** La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer una influencia, la captación es una forma de manipular y la participación busca comprar a los líderes de un grupo en resistencia, en darles un papel clave en la decisión del cambio.
- **Seleccionar a las personas que aceptan el cambio.** Personas que aceptan con facilidad el cambio y adaptarse éste se relaciona con la personalidad.
- Coerción, aplicación de amenazas o fuerza directa sobre personas que se resisten.
- Tecnología estructura organizacional y cargas de trabajo.

En el Comportamiento Organizacional centra la atención en las evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral (Davis, 2001 y Schermerhorn, Hutn, y Osborn, 2004). El Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización.

- **Satisfacción con el trabajo.** Este término, también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona

con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

- **Participación en el trabajo.** La participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valor personal. Los empleados con gran participación en su trabajo se identifican intensamente con el trabajo que realizan y se interesan realmente en él.

También se ha descubierto que una gran participación en el trabajo se relaciona con menos faltas y menores tasas de renuncia

- **Compromiso con la organización.** Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización, con sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizador consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

2.4 CONDUCTAS DEFENSIVAS

Se presentan conductas donde el personal pretende evitar la acción, la culpa o el cambio, este tipo de conductas están encaminadas a defender o proteger nuestro propio ser personal contra fracasos, daños al ego o pérdida de autoestima. De acuerdo a Stephen Robbins (2008), la resistencia al cambio puede manifestarse por conductas defensivas. Las conductas defensivas es la actitud negativa que se manifiestan ante una situación, este tipo de conductas se divide en conductas defensivas para, evitar la acción, evitar la culpa y evitar el cambio. A continuación se describen cada una de estas y las expresiones que se detectan dentro de la organización.

a) Evitar la acción

- **Conformismo excesivo.** "Ésta es la manera en que siempre lo hemos hecho". Si implementamos el formato de trámite de documentos mediante correo, eso nos va a quitar mucho tiempo.
- **Pasar el paquete.** En la organización en ocasiones se pasan la tarea y finalmente nadie la hace bien.
- **Hacerse el tonto.** En la organización dicen, a mí no me dijeron que yo debería hacer esto, y cuando lo saben, frecuentemente no lo hacen.

- Demoras. Se dice: “Mi operación es muy pesada y yo no puedo perder el tiempo enviando correos o haciendo reportes”.
- Rodeos. Cada junta semanal se comprometen a apoyarse entre las áreas y trabajar como un equipo y saliendo se escuchan comentarios de: escuchaste lo que dijo el Gerente, está loco yo no lo voy a hacer.

b) Evitar la culpa

- Blofear. Es una forma agradable de decir cubrirse las espaldas. Describe la práctica de documentar escrupulosamente las actividades para proyectar una imagen de competencia y meticulosidad
- Jugar a la segura. Evadir situaciones que puedan resultar desfavorables, como por ejemplo, se les pide a los jefes que tomen las decisiones arriesgadas.
- Justificación. Dar explicaciones que disminuyen la responsabilidad personal por un resultado negativo o disculparse por demostrar arrepentimiento.
- Chivo expiatorio. Echar la culpa de los resultados negativos a factores externos que no son toda la explicación
- Representación equivocada. Manipulación de la información por discusión, mejora, engaño, presentación selectiva u ofuscación.

c) Evitar el cambio

- Prevención. Tratar de prevenir la ocurrencia de un cambio amenazador
- Protección personal. Actuar a modo de defender los intereses propios durante los cambios reservando información u otros recursos

2.5 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El objetivo de la tesis es proponer un modelo de administración del cambio organizacional, es por ello la importancia de conocer lo que los autores dicen sobre la administración del Cambio Organizacional.

Para Davis (2001), el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas como individuos y en grupo actúan en las organizaciones. Sus objetivos consisten en lograr que los administradores sean más efectivos al describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano. Entre los elementos clave que deben considerarse, están las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente externo. El comportamiento organizacional se basa en investigaciones cada vez

más sólidas y aprovecha ideas útiles y modelos conceptuales de muchas ciencias del comportamiento para mejorar la efectividad de los administradores.

Eduardo Soto (2001), define a la Administración del Cambio Organizacional como la habilidad de las organizaciones y su gente de aprender y cambiar continuamente.

La práctica de Administración del Cambio busca facilitar y asegurar el éxito del proceso de implantación de la transformación (procesos, tecnología, cultura organizacional, entre otros) en lo que tiene que ver con el involucramiento y el compromiso del personal afectado por el cambio.

En la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga el ingreso al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en el año 2000 ha formado parte de un cambio organizacional importante debido al conjunto de variaciones de orden estructural que sufre la empresa y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Según Davis 2001.

La Administración del Cambio se enfoca en tres aspectos fundamentales:

a) Comunicación (ascendente y descendente).

Para los aspectos nos basaremos en Robbins 2001 y Davis 2001.

La comunicación descendente se diferencia por que el mensaje lleva una instrucción y esta no se solicita, ésta se da en el momento oportuno.

La comunicación ascendente sirve para retroalimentar a los superiores e informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales.

La información debe ser precisa, concreta y oportuna, si contamos con la información oportuna nos ayuda a tomar decisiones adecuadas.

Una relación positiva entre la comunicación eficaz incluye factores como la confianza, fidelidad, deseo de comunicarse y requisitos de la información, lo que conlleva la productividad de los trabajadores. Utilizar el canal correcto, saber escuchar y dar retroalimentación colabora con una comunicación efectiva.

Para llevar a cabo la comunicación adecuada en la empresa es necesario comenzar por delimitar responsabilidades, dar a conocer organigrama funcional, revisar perfiles de puesto y describir las funciones principales de cada uno de los puestos.

Para realizar el Cambio Organizacional, como lo menciona Robbins (2008), Davis (2001), Schermerhan, Hunt y Osborn (2004), Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), es fundamental contar con un buen sistema de comunicación, ya que con este medio se informa al personal de los acontecimientos, de las nuevas

planeaciones de los resultados obtenidos y las metas a alcanzar. Al mantener informados al personal, se sienten tomados en cuenta y se confirma la importancia de sus actividades para el logro de los objetivos.

b) Motivación al Cambio (intrínseca y extrínseca)

Compartiendo la posición de Davis 2001, el trabajo principal del personal gerencial es identificar los impulsos, las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hace el desempeño de sus tareas.

La motivación se ocupa de los esfuerzos para alcanzar cualquier meta, para el cambio organizacional, nos enfocamos a las metas organizacionales, como motivo del comportamiento laboral.

La definición de objetivos funciona como un proceso motivacional, ya que crea una discrepancia entre el rendimiento existente y el esperado. Alcanzar los objetivos ayuda a satisfacer el impulso de logros de la persona, contribuye a su sentimiento de competencia y autoestima, estimula aún más sus necesidades de crecimiento personal, pues quien tiene éxito en el logro de objetivos tiende a establecer objetivos incluso más altos en el futuro.

Los objetivos, son necesarios que se acepten y se entiendan, deben ser claros, específicos y mensurables de modo que los trabajadores sepan cuando los han alcanzado y el reto, ya que en ocasiones el trabajador trabaja con mayor empeño cuando tiene retos más difíciles de alcanzar.

c) Desarrollo del personal

En una organización con las prácticas de selección se identifican los candidatos competentes para cubrir determinado puesto y de esta forma se determinan las personas a contratar. Si se utilizan los medios adecuados, la organización sabrá elegir a la persona idónea para tomar el puesto.

Cuando una organización elige a una persona equivocada, la persona se siente incómoda y puede llegar a la frustración, al observar que no se desempeña adecuadamente en el puesto o que no cumple los objetivos y metas (Stephen Robbins, 2008). Dicha insatisfacción genera un ambiente laboral desagradable e interviene la teoría de la equidad por esa comparación entre unos y otros.

Los programas de capacitación y desarrollo mejoran directamente las capacidades del trabajador para cumplir con su trabajo, asimismo aumenta la eficacia del

personal, porque los empleados están dispuestos a realizar las tareas del trabajo y se empeñan con un esfuerzo mayor.

Al programar la capacitación debemos conocer las áreas de oportunidad de los trabajadores, así como también hacer un plan de los puntos a tratar por cada curso o taller de capacitación.

Davis (2001), considera que para que la capacitación sea efectiva se deben realizar evaluaciones periódicas a los empleados, del mismo modo comunicar claramente las metas y los objetivos a futuro de la empresa, hacer hincapié en que se les está capacitando con goce de sueldo en sus horarios de trabajo, entre otras acciones.

Las evaluaciones del desempeño como meta importante es valorar la aportación del empleado como base para tomar decisiones para la distribución de las remuneraciones. Si la evaluación se hace errónea, para los empleados la remuneración será insuficiente o será excesiva (Keith Davis, 2002). El mismo autor argumenta que el desempeño y la satisfacción aumentan si la evaluación se basa en criterios conductuales orientados a los resultados, si se analizan los temas profesionales tanto los de desempeño y si se da a los trabajadores la oportunidad de participar.

Basándonos en Keith Davis al darle la importancia correcta a la evolución de desempeño y a los métodos de evaluación esta puede ser una herramienta valiosa para mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización.

La administración del cambio ayuda a definir los pasos necesarios para lograr los resultados deseados, asimismo obliga a la organización a pensar en sus empleados como clientes a quienes va a afectar el cambio. (Ivancevich (2005)

Incluso en situaciones en las que el cambio se considera la mejor elección en una situación de trabajo, hay temor ansiedad y resistencia. Cuanto más significativo es el cambio en estructura, tarea, tecnología y cualidades humanas, más intensos son el temor, la ansiedad y la resistencia.

2.6 MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Ahora se abordaran los principales modelos que se analizaron para la propuesta del modelo de Administración del Cambio Organizacional. El modelo de Kurt Lewin es la base para los diferentes modelos de cambio organizacional, ya que éste se representa mediante 3

etapas, de acuerdo a Stephen Robbins (2008), por lo que cada proporciona etapas basadas en el modelo de Kurt Lewin, pero es importante analizar cada modelo para identificar las etapas que serán útiles para el modelo propuesto.

Se analizan los modelos de Administración del Cambio Organizacional de los siguientes autores:

1. Kurt Lewin,
2. Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westle,
3. Jhon Kotter,
4. Stephen Michael.

2.6.1 MODELO DE KURT LEWIN

Como se mencionó anteriormente el modelo de Kurt Lewin es la base para cada uno de los autores de modelos de administración del Cambio Organizacional, analizados en la presente investigación, éste consiste en las siguientes 3 etapas.

- a) DESCONGELAMIENTO. Consiste en cómo superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal.
- b) MOVIMIENTO. Se refiere al proceso de cambio que transforma de la organización del estado quieto al estado final que se desea.
- c) CONGELAMIENTO. Estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y lo restringen.

2.6.2 MODELO DE JOHN P. KOTTER

John Kotter se basó en el modelo de Lewin, comenzó por hacer una lista de faltas que cometen los directivos cuando tratan de iniciar un cambio, por tal Kotter estableció ocho etapas secuenciales para superar las fallas de los directivos. A continuación se describen las 8 etapas el Modelo de Kotter.

- a) Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imprecisa por lo que es necesario el cambio.
- b) Formar coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
- c) Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
- d) Comunicar la visión a toda la organización.

- e) Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a corregir riesgos y resolver problemas con creatividad.
- f) Planear para recompensar y crear “triumfos” de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
- g) Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
- h) Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

2.6.3 MODELO DE RONALD LIPPITT, JEANE WATSON Y BRICE WESTLEY

De acuerdo con French 2006, su modelo propone 7 etapas, las cuales se describen a continuación:

- a) Desarrollo de una necesidad de cambio.
- b) Establecimiento de una relación de cambio.
- c) La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema.
- d) El examen de rutas y metas alternativas, el establecimiento de metas e intenciones de acción.
- e) La transformación de las intenciones en esfuerzos reales.
- f) La generalización y estabilización del cambio.
- g) Llegar a una relación terminal.

2.6.4 MODELO STEPHEN MICHAEL

El modelo de Stephen Michael se integra por 8 etapas, compartiendo con Ivancevich 2005, las 8 etapas se describen a continuación:

- a) Conocer el medio.
- b) Conocer fuerzas y debilidades.
- c) Capacidad de respuesta.
- d) Definir el problema.
- e) Buscar varias soluciones.
- f) Seleccionar la mejor solución.
- g) Implantar el cambio.
- h) Lograr una mejor adaptación al medio ambiente.

2.7 TABLA COMPARATIVA DE MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

La tabla 2.1, es un comparativo de los 4 modelos de cambio organizacional considerados para la construcción de la propuesta de la investigación. En ésta tabla se integran las etapas de cada modelo en tres principales etapas de Kurt Lewin (descongelar, movimiento y congelar), debido a que este es un poderoso instrumento cognoscitivo para comprender las situaciones de cambio organizacional.

Los modelos de cambio organizacional seguidos por Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westle, Jhon Kotter, Stephen Michael (2005) toman como base el modelo de Kurt Lewin para ampliar sus propios modelos de cambio organizacional, por lo tanto a continuación se relacionan entre sí los cuatro modelos analizados en la investigación.

Tabla Comparativa de Modelos de Cambio Organizacional

Kurt Lewin	Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westley	Jhon Kotter	Stephen Michael
DESCONGELAR	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una necesidad de cambio - Establecimiento de una relación de cambio - La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imprecisa por lo que se es necesario el cambio. - Formar coalición con poder suficiente para dirigir el cambio. - Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión. - Comunicar la visión a toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el medio. - Conocer fuerzas y debilidades. - Capacidad de respuesta. - Definir el problema
MOVIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - El examen de rutas y metas alternativas, el establecimiento de metas e intenciones de acción. - La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a corregir riesgos y resolver problemas con creatividad. - Planear para recompensar y crear "triumfos" de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión. - Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar varias soluciones. - Seleccionar la mejor solución. - Implantar el cambio.
CONGELAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - La generalización y estabilización del cambio. - Llegar a una relación terminal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una mejor adaptación al medio ambiente.

Tabla 2.1: Tabla Comparativa de Modelos de Cambio Organizacional, Fuente Elaboración

Propia

Concentrando a los cuatro autores que se tomarán en cuenta para la formulación del modelo de administración del cambio organizacional en el capítulo 5.

En la etapa de descongelar de Kurt Lewin se integran las etapas de desarrollo de una necesidad de cambio, establecimiento de una relación de cambio, la aclaración o el diagnóstico del problema del sistema. Las etapas anteriores pertenecen al modelo de Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westley. Para la presente investigación la etapa del Desarrollo de una necesidad de cambio, será considerada para la propuesta del modelo.

Continuando con la etapa de descongelar por Kurt Lewin, por parte de la propuesta del modelo de Jhon Kotter las etapas que intervienen en descongelar son establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imprecisa por lo que se es necesario el cambio, formar coalición con poder suficiente para dirigir el cambio, crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión, comunicar la visión a toda la organización, de acuerdo a este modelo se consideran todas las etapas excepto Formar coalición con poder suficiente para dirigir el cambio, en la propuesta del Modelo.

El siguiente modelo analizado es el modelo de Stephen Michael, las etapas que él propone en la etapa de descongelar por Kurt Lewin son: conocer el medio, conocer fuerzas y debilidades, capacidad de respuesta, definir el problema, en este caso el investigador únicamente considera las etapa de conocer fuerzas y debilidades para la integración del modelo de Administración del Cambio Organizacional.

La segunda etapa del modelo de Kurt Lewin, consiste en el movimiento, para ésta etapa por parte de Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westley, las etapas que intervienen en esta etapa son: el examen de rutas y metas alternativas, el establecimiento de metas e intenciones de acción, la transformación de las intenciones en esfuerzos reales, en este caso se tomara en cuenta la última etapa mencionado por los autores.

Por otro lado en el caso del modelo de Jhon Kotter, para la etapa de movimiento su modelo integra las siguientes etapas: Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen la barreras para el cambio e inviten a corregir riesgos y resolver problemas con

creatividad, planear para recompensar y crear “triumfos” de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión, consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos, para este modelo se consideran las dos últimas etapas como apoyo para la formulación del a propuesta del modelo.

El modelo de Stephen Michael, en la etapa de movimiento se integra por las siguientes etapas: Buscar varias soluciones, seleccionar la mejor solución e implementar el cambio, en esta parte del modelo no se utilizará ninguna de las etapas para la propuesta del modelo del capítulo 5.

La última etapa del modelo de Kurt Lewin es congelar, en esta etapa para los autores Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westley, las etapas que integran en su modelo son: La generalización y estabilización del cambio y llegar a una relación terminal, aquí la etapa que se tomara en cuenta para la integración del modelo es la generalización y estabilización del cambio.

En cuanto al modelo de Jhon Kotter en la etapa de congelar, se integra por las siguientes etapas: Reforzar el cambio al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional, dicha etapa no se consideraría para la propuesta. Asimismo para Stephen Michael, la etapa que integra en congelar es lograr una mejor adaptación al medio ambiente, ésta igual que la anterior no será considerada en la propuesta del modelo.

Teóricamente no existe evidencia de otras etapas que pueden ser útiles para el modelo propuesto de Cambio Organizacional en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, por lo que se desarrollaran como aportaciones propias de la presente investigación.

2.8 FACTORES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Como se muestra en la figura 2.2, el cambio planeado se puede basar en fuerzas organizacionales). Como lo indica Schermerhan, Hunt, Osborn (2004), estas fuerzas son el propósito organizacional, la estrategia, la estructura y las personas, al igual que los objetivos, cultura, tareas y tecnología.



Figura 2.2: Factores de Cambio Organizacional. Fuente Schermerhan, Hunt, Soborna (2004)

Los aspectos mostrados en la figura 2.2 serán considerados para la aplicación del cuestionario de cultura en la ejecución de proyectos de inversión pública y algunos de estos conceptos se utilizarán para la aplicación de la técnica de redes semánticas naturales, cabe aclarar que su uso no será exactamente con la palabra de que indica en cada una de las fuerzas pero si con algún sinónimo.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CAMPO DE LAS OFICINAS INVOLUCRADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

En el presente capítulo se abordará la metodología seguida para conocer los principales aspectos del comportamiento de los individuos de la organización, con el fin de contrastar la información teórica, desarrollado en el capítulo anterior.

Como primer apartado se analizarán las técnicas de investigación desarrolladas, cuestionario de cultura de ejecución de proyectos bajo el Sistema Nacional de Inversión Pública y cuestionario de integración, para después analizar los resultados de cada una de las técnicas de investigación, tomando la información útil para el objetivo de esta investigación.

Para finalizar la lógica de la presente investigación es conocer en primer lugar la percepción de grupo de líderes de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, esta se conoce por el cuestionario de integración, con los resultados surgidos de este cuestionario se considera que la ejecución del gasto presupuestal es deficiente, por lo que se aplica un cuestionario para conocer la cultura de la ejecución de Proyectos de Inversión bajo el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, en los siguiente subcapítulos se describirá cada una de las técnicas de investigación.

3.1 DISEÑO DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basó en la aplicación de observación participante, estudio etnográfico, realización de cuestionario de cultura de la ejecución de proyectos de inversión y cuestionario de integración. Con la aplicación de las diferentes técnicas se obtienen las debilidades y áreas de oportunidad a considerar para el diseño de un Modelo de la Administración de Cambio Organizacional.

Para identificar la problemática del objeto de estudio, se dio uso a la observación participante, de acuerdo a esta técnica se identifica y se conoce el medio objeto de estudio, así como sus relaciones internas y externas, de la situación actual a investigar, asimismo el estudio etnográfico permite conocer el comportamiento del grupo en aspectos sociales. La observación participante y el estudio etnográfico han sido técnicas

fundamentales, gracias a éste se entiende la principal problemática a la que se enfrenta la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, se conoce el medio y la relación entre los grupos principales de la organización.

La investigación se enfoca al grupo de trabajadores que intervienen en la ejecución de proyectos de inversión de la universidad, es por ello que el cuestionario de calidad de la ejecución de proyectos de inversión y el cuestionario para integrarnos son aplicados a éste grupo de trabajadores de aproximadamente 15 personas. Por lo tanto con el cuestionario para integrarnos contribuyo a la identificación subjetiva del sentir de las personas en relación al grupo social en que conviven, mientras que el cuestionario de calidad de la ejecución de proyectos de inversión identifica la percepción de la ejecución del gasto presupuestal obtenido.

Es importante señalar que la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga se enfrentó a una crisis institucional, por lo cual, al obtener resultados estos ayudaran a identificar etapas y estrategias útiles para la propuesta del modelo de administración de cambio organizacional, ya que el cambio de gestión intervendrá en la administración del cambio organizacional.

Las técnicas utilizadas en éste capítulo, contribuirán a la investigación para obtener un diagnóstico de la Ejecución de Proyectos bajo el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública, un panorama general de la percepción de la cultura y actitud del grupo de trabajadores y se conocerá la cultura de ejecución de gasto presupuestal en proyectos de inversión.

Los resultados de la observación participante y el estudio etnográfico se muestran en el capítulo 1. La observación participante permite describir la realidad social, las percepciones, las vivencias de las personas implicadas y el significado de sus acciones dentro de la organización. Por otro lado, el estudio etnográfico, es el estudio directo de personas o grupos que permiten conocer el comportamiento social del grupo, en cierto periodo de tiempo, facilitando así la captación y registro de datos.

Se identifican las siguientes áreas de oportunidad, debido a que se encontró evidencia de que forman parte directa o indirectamente en la ejecución de proyectos de inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga:

- Los responsables de las áreas entregan los resultados de sus actividades después del tiempo acordado, se hacen por cumplir y no se le da una continuidad adecuada, por

ejemplo a las acciones correctivas y preventivas. Las actividades que deben realizar los trabajadores, no las entregan en tiempo y forma, y si no se entrega, no se tiene ninguna llamada de atención.

- Falta de conocimiento sobre la relación de los procedimientos, por ejemplo, cambian o modifican los documentos sin hacer de conocimiento a las demás áreas, sin informar al área usuaria, sin evaluar la efectividad, lo que provoca la desactualización de los documentos.
- Los trabajadores no cubren el perfil y la descripción del puesto para cumplir con sus responsabilidades.
- Los trabajadores tanto de niveles operativos, como tácticos y estratégicos muestran una actitud a la defensiva.
- Falta reconocer y motivar al personal que forma parte de la organización.
- Falta delimitar de responsabilidades, debido a que no existe un organigrama definido.

Para continuar con el estudio de campo, el siguiente elemento importante a conocer fueron las actitudes de los trabajadores de la universidad. En la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento del trabajo. Por ejemplo, si los trabajadores creen que los jefes, conspiran para hacerlos trabajar más por el mismo o menos dinero. Es conveniente tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, qué relación guardan con el comportamiento actual en el puesto y cómo podrían cambiarse.

En la figura siguiente se muestra el cuestionario para integrarnos, aplicado el 14 de julio de 2014, a 15 empleados de nivel táctico y estratégico, con el fin de identificar subjetivamente la satisfacción en el trabajo de los niveles directivos de la Organización.

	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS	
1. Lo que más me gusta de esta universidad es:	
2. Lo que a mí me hace feliz de esta universidad es:	
3. Lo que más me hiera en esta universidad es:	
4. Tengo miedo de que en esta universidad:	

5. Me molesta que en esta universidad:
6. Me pone triste que en esta universidad:
7. Confío que en esta universidad:
8. Me siento bien en esta universidad cuando:
9. Lo que cambiaría en esta universidad es:
10. Mi regalo para esta universidad es:

Figura 3.1: Dinámica para integrarnos, Fuente dinámicas Gerza - 2014

Con la aplicación de la “Dinámica para Integrarnos”, se permitió identificar algunas fortalezas y debilidades de la organización, las cuales se detectan por los jefes de oficina de la universidad.

Una vez identificada la percepción de los trabajadores de la organización en relación con los compañeros de trabajo, se procedió a la aplicación de un cuestionario de calidad de ejecución de proyectos de inversión, para identificar el nivel de eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Cultura de Ejecución de Proyectos de Inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga

La Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga ejecuta los proyectos de inversión pública, de acuerdo al Sistema Nacional de Inversión Pública, la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, se considera que la ejecución de proyectos está integrado por la estructura de la organización, por el recurso humano y la política institucional, es por ello la importancia de detectar la cultura de ejecución de proyectos de inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Para detectar la cultura de ejecución de proyectos de inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, se aplicó un cuestionario de cultura de ejecución de proyectos de inversión. Debido a que es una institución pública que forma integralmente al hombre, humanística, científica y profesionalmente, con alta calidad académica, se considera que si el trabajador está satisfecho con sus actividades, ofrecerá un servicio de calidad y eficiencia en su puesto de trabajo.

Mediante esta evaluación se conoció la cultura de ejecución de proyectos de inversión que forma parte la organización. Dicha cultura es el producto de relaciones inmediatas en la organización y de lo que cada individuo trae consigo mismo.

En la figura 3.2 se muestra la encuesta de diagnóstico de la cultura de ejecución de proyectos de inversión, con la que se basó la investigación para la obtención de la información. Al término del punto 3.1 habrá una tabla que concentra el diagnóstico de la cultura de ejecución de proyectos de inversión.

 UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA CULTURA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	
Objetivo:	
Descubrir el nivel de cultura para la ejecución de los proyectos de inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	
Califique del 1 al 5; donde: 5: Excelente, 4: Muy Bueno, 3: Bueno, 2 Regular y 1: Malo	
1. Existe una filosofía clara de ejecución de proyectos de inversión que todos los trabajadores conocen y lo siguen con su comportamiento.	
2. Las políticas y procedimientos son enfocados eficientemente a la ejecución de proyectos de inversión.	
3. La experiencia y capacitación de los jefes de línea y trabajadores, ayudan a una eficiente ejecución de los proyectos de inversión.	
4. Las técnicas de selección del personal (perfil, selección, inducción, capacitación, etc.) ayudan a mejorar la ejecución de proyectos de inversión.	
5. Se cuenta con personal de línea que quiere, sabe y puede actuar orientando a los demás trabajadores.	
6. Se cuenta con sistemas amigables, técnico y presupuestal, que apoyen una eficiente ejecución de proyectos de inversión.	
7. Se cuenta con infraestructura, equipamiento y mobiliario, que contribuyan a una eficiente ejecución de proyectos de inversión.	
8. La ejecución de proyectos de inversión, se mejoran haciendo participar a los beneficiarios directamente.	
9. La ejecución de proyectos de inversión por los jefes de línea, siempre está orientado a satisfacer a los beneficiarios (docentes, estudiantes y trabajadores)	
10. ¿En qué nivel de eficiencia de ejecución de proyectos de inversión se encuentra la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?	

Figura 3.2: Encuesta de diagnóstico de la cultura de ejecución de proyectos de inversión en la UNSCH, fuente elaboración propia

La imagen anterior indica los principales aspectos a evaluar de la cultura de ejecución de proyectos de inversión, por ejemplo es importante identificar la directriz de ejecución de

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

proyectos de inversión de la universidad, se considera como directriz la filosofía de ejecución, la estructura en cuanto a procedimientos y políticas y la misión, visión y valores de la universidad considerados en las preguntas 1 y 2. El factor humano es primordial para realizar una adecuada ejecución de proyectos de inversión, por lo que la pregunta 3, 4 y 5 de la figura 3.2 se enfocan a la percepción del recurso con el que cuenta la universidad.

Para conocer la utilidad de las herramientas informáticas, basándose en la pregunta 6 se pretende identificar si los softwares utilizados apoyan a la ejecución de proyectos de inversión eficiente.

Para conocer la contribución de la infraestructura, equipamiento y mobiliario de los ambientes utilizados, basándose en la pregunta 7 se pretende identificar si la infraestructura, equipamiento y mobiliario utilizados contribuyen en una ejecución de proyectos de inversión eficiente.

Por último en cuanto a la satisfacción de los beneficiarios se realizan las preguntas del 8 al 10 con las que se pretende identificar la importancia que se le da a la percepción de los beneficiarios en relación a la ejecución de sus proyectos de inversión ofrecido y el nivel de eficiencia de las oficinas de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La cultura, como patrón general de conducta, creencias y valores, que los miembros de la organización tienen en común, es factor muy resistente al cambio, además de que puede representar fortalezas o debilidades para las instituciones públicas y puede ser una de las razones subyacentes de las principales funciones del servicio que brinda la universidad.

3.2 CONOCIENDO EL SISTEMA DE GESTIÓN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

3.2.1 CULTURA DEL GRUPO DE JEFES DE LÍNEA Y TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

El cuestionario para integrarnos (Gerza 2008), figura 3.1, es la técnica que permitió identificar algunas fortalezas y debilidades del grupo de dirigentes de la organización, con el uso de esta técnica permitió conocer la percepción de la satisfacción de los individuos dentro del grupo de jefes de línea y trabajadores. Con los resultados mostrados a continuación se demuestra la insatisfacción en el grupo, ya que resaltaron la falta de

responsabilidad, la falta de actitud, la falta de identidad y la falta de comunicación. Cuestionario aplicado el 14 de julio del 2014, a 15 empleados de nivel táctico y estratégico.

La aplicación del cuestionario para integrarnos se realizó a 15 personas entre jefes de línea y trabajadores de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (Vicerrector Administrativo, Jefes Generales de Oficina, Jefes de Oficina y Trabajadores), en la siguiente secuencia, cabe aclarar que cada persona contesto el cuestionario de acuerdo a su criterio.

Se formaron 3 equipos de 5 personas cada uno.

1. Se compartieron las respuestas de cada cuestionario para llegar a una conclusión del equipo.
2. El mediador solicito la conclusión de cada equipo y anotaron en el pizarrón frente a los participantes.
3. Se obtuvo una conclusión de cada pregunta de acuerdo a los resultados de los 3 equipos.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

 UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA UN CUESTIONARIO PARA INTEGRARNOS
1. Lo que más me gusta de esta universidad es: COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES
2. Lo que a mí me hace feliz de esta universidad es: VOLUNTAD DE TRABAJO
3. Lo que más me hiere en esta universidad es: EGOÍSMO, ENVIDIA Y DESUNIÓN ENTRE TRABAJADORES (VAS)
4. Tengo miedo de que en esta universidad: FALTA INTEGRACIÓN Y BUENOS RESULTADOS POR FALTA DE COMUNICACIÓN
5. Me molesta que en esta universidad: FALTA DE RESPONSABILIDAD E INDIVIDUALISMO (VAS)
6. Me pone triste que en esta universidad: NO PONERSE DE ACUERDO (VAS)
7. Confío que en esta universidad: CAMBIO DE ACTITUD (VAS)
8. Me siento bien en esta universidad cuando: TODOS TRABAJEN EN UN MISMO HORIZONTE (VAS)

9. Lo que cambiaría en esta universidad es: ACTITUD, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD (VAS)
10. Mi regalo para esta universidad es: APOYO INCONDICIONAL PARA LOGRAR OBJETIVOS, TRABAJANDO DE MANERA EFICIENTE Y TRANSPARENTEMENTE

Tabla 3.1: Resultado de un cuestionario para integrarnos en el grupo humano de la UNSCH, fuente elaboración propia.

Los resultados identificados al final con las letras VAS resaltan en el tema de valores, actitud y satisfacción en el trabajo. Dichos puntos aportan información para la realización de la matriz FODA. Es importante mencionar que la inadecuada actitud en el trabajo ha provocado que los trabajadores no estén satisfechos con las actividades que realizan, resultados desfavorables en objetivos, bajas de productividad, falta de apoyo e integración entre las áreas y falta de comunicación.

Así mismo, la cultura que una universidad debe infundir en el personal es el entusiasmo para implantar estrategias, de lo contrario los cambios estratégicos pueden ser ineficaces, según Fred R. David, 2003. Las personas tienen que desarrollar ciertos impulsos con resultados del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan en el trabajo, ya que es la forma en que enfrentan la vida. Alcanzar los objetivos ayuda a satisfacer el impulso de logros de la persona, contribuye a su sentimiento de competencia y autoestima, estimula aún más sus necesidades de crecimiento personal, pues quien tiene éxito en el logro de objetivos tiende a establecer objetivos incluso más altos en el futuro.

Para conocer la ejecución de proyectos de inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, se realizó una encuesta la cual se explica a continuación.

3.2.2 CULTURA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA.

Se entregaron 15 cuestionarios de la cultura de ejecución de proyectos de inversión a los encargados de las jefaturas y trabajadores de las áreas directamente involucradas en la ejecución de proyectos de inversión, con el fin de identificar el nivel de ejecución de proyectos de inversión de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, evaluando aspectos como procedimientos de ejecución, filosofía de la universidad, personal competente, proyectos de calidad, beneficiarios satisfechos, entre otros. Con ello se pudo identificar la cultura de ejecución de proyectos de inversión que se emplea en la

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

organización analizada, demostrando también su compromiso, responsabilidad y satisfacción entre los miembros de la organización.

Concentrando la información de las personas encuestadas por el cuestionario de cultura de ejecución de proyectos de inversión, se obtuvieron los siguientes resultados:

Preguntas	1. Malo		2. Regular		3. Bueno		4. Muy Bueno		5. Excelente	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
1. Existe una filosofía clara de ejecución de proyectos de inversión que todos los trabajadores conocen y lo siguen con su comportamiento.	4	27%	9	60%	2	13%	0	0%	0	0%
2. Las políticas y procedimientos son enfocados eficientemente a la ejecución de proyectos de inversión.	1	7%	10	67%	4	27%	0	0%	0	0%
3. La experiencia y capacitación de los jefes de línea y trabajadores, ayudan a una eficiente ejecución de los proyectos de inversión.	4	27%	7	47%	4	27%	0	0%	0	0%
4. Las técnicas de selección del personal (perfil, selección, inducción, capacitación, etc.) ayudan a mejorar la ejecución de proyectos de inversión.	1	7%	7	47%	3	20%	1	7%	3	20%
5. Se cuenta con personal de línea que quiere, sabe y puede actuar orientando a los demás trabajadores.	4	27%	5	33%	4	27%	2	13%	0	0%
6. Se cuenta con sistemas amigables, técnico y presupuestal, que apoyen una eficiente ejecución de proyectos de inversión.	4	27%	7	47%	3	20%	1	7%	0	0%
7. Se cuenta con infraestructura, equipamiento y mobiliario, que contribuyan a una eficiente ejecución de proyectos de inversión.	7	47%	7	47%	1	7%	0	0%	0	0%
8. La ejecución de proyectos de inversión, se mejoran haciendo participar a los beneficiarios directamente.	3	20%	2	13%	7	47%	2	13%	1	7%
9. La ejecución de proyectos de inversión por los jefes de línea, siempre está orientado a satisfacer a los beneficiarios (docentes, estudiantes y trabajadores).	0	0%	6	40%	7	47%	1	7%	1	7%
10. ¿En qué nivel de eficiencia de ejecución de proyectos de inversión se encuentra la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?	5	33%	9	60%	1	7%	0	0%	0	0%
TOTAL	33	22%	69	46%	36	24%	7	5%	5	3%

Tabla 3.2: Resultados de la Encuesta de Cultura de Ejecución de Proyectos de Inversión, fuente elaboración propia.

A continuación se muestran los resultados por cada una de las preguntas.

1. Existe una filosofía clara de ejecución de proyectos de inversión que todos los trabajadores conocen y lo siguen con su comportamiento.

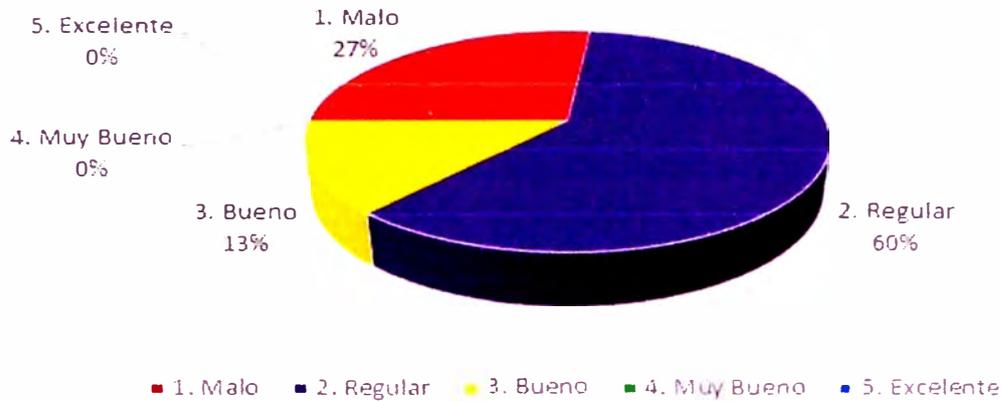


Figura 3.3: Filosofía de ejecución de proyectos de inversión, fuente elaboración propia.

El 60% de los cuestionarios realizados indican que consideran regular y el 27% indica como malo la filosofía de ejecución de proyectos de inversión y que no todos la conocen, al indicar como mayor porcentaje en regular y malo, se considera que se encuentra en el punto bajo, por lo tanto se observa como un área de oportunidad para que dicha filosofía se conozca, se entienda y se aplique en la organización.

2. Las políticas y procedimientos son enfocados eficientemente a la ejecución de proyectos de inversión.

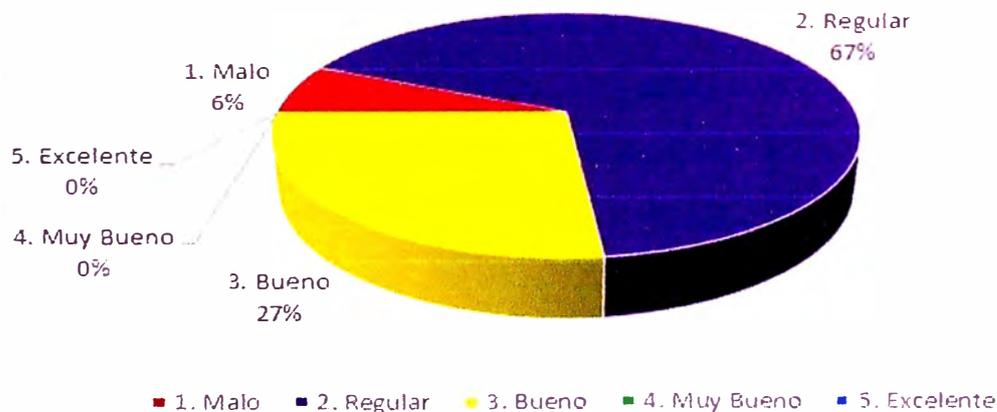


Figura 3.4: Políticas y procedimientos enfocados eficientemente a la ejecución de proyectos de inversión, Fuente elaboración propia.

Conforme los resultados obtenidos se muestra que el personal considera que los procedimientos y las políticas se enfocan regular eficiencia a la ejecución de proyectos de inversión, en un 67%, mientras el 27% restante lo considera bien y el 6% lo considera malo. Existe un desajuste en el enfoque de los procedimientos, donde se deberán homogenizar en todas las áreas de la organización.

3. La experiencia y capacitación de los jefes de línea y trabajadores, ayudan a una eficiente ejecución de los proyectos de inversión.

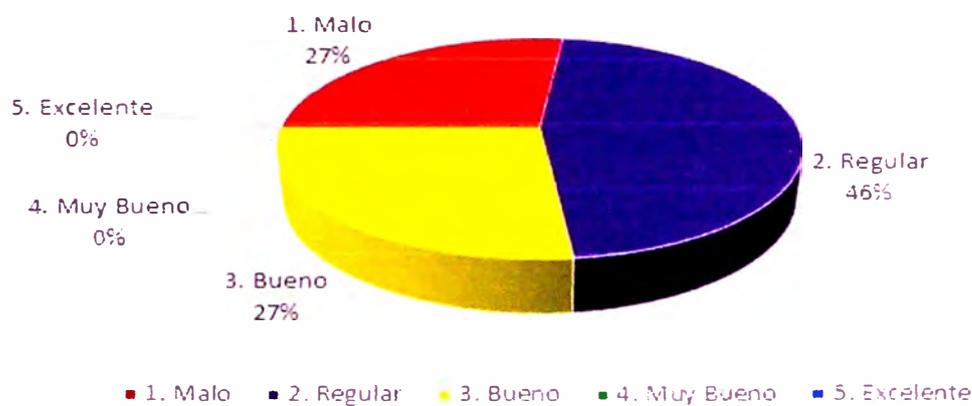


Figura 3.5: Experiencia y capacitación de los jefes de línea, fuente elaboración propia.

Conforme los resultados mostrados en la gráfica se puede observar que se tiene otra área de oportunidad, ya que el 46% de los cuestionados consideran regular, el 27% como bueno y el 27% restante como malo la experiencia y capacitación de los jefes de línea y trabajadores a los valores de servicio y calidad. Dicho pregunta debería estar en el indicador de muy bien o excelente, ya que los líderes de la organización deberían tener claro la importancia de los valores de la organización ara el logro de la misión y visión de la Agencia Aduanal por lo tanto, se considera que es otra área de oportunidad.

4. Las técnicas de selección del personal (perfil, selección, inducción, capacitación, etc.) ayudan a mejorar la ejecución de proyectos de inversión.

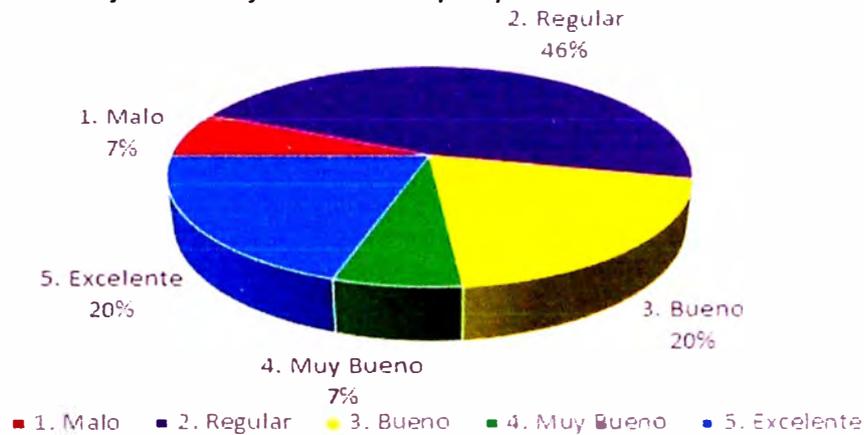


Figura 3.6: Técnicas de selección del personal, fuente elaboración propia.

El 46% del personal cuestionado considera que existe un regular apoyo por parte de RH, en el caso de la selección, el reclutamiento y entrenamiento de personal. De igual forma se considera como un área de oportunidad, ya que el personal que se recluta y se selecciona se deberá buscar con el fin de que cubra al máximo con el perfil requerido, ya que es el principal factor que ayuda a brindar un buen servicio en la ejecución de proyectos de inversión.

5. Se cuenta con personal de línea que quiere, sabe y puede actuar orientando a los demás trabajadores.

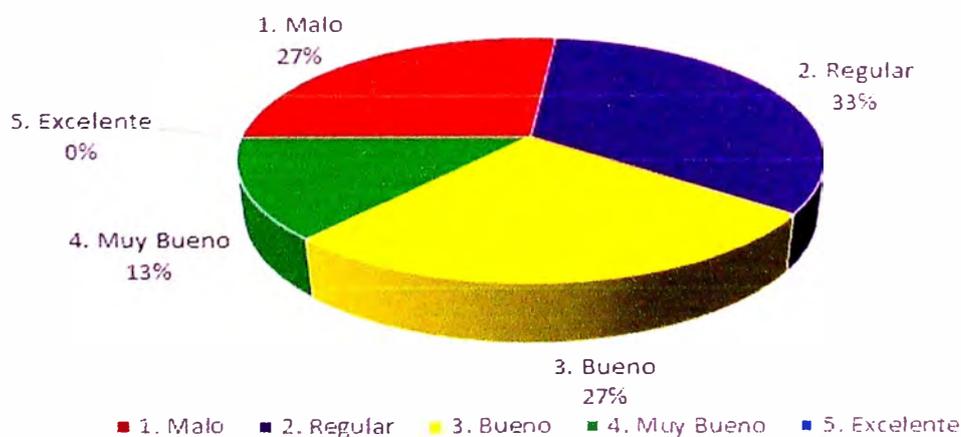


Figura 3.7: Competencia del personal, fuente elaboración propia.

La gráfica anterior indica que no se cuenta con el personal de línea idóneo para llevar a cabo las actividades correspondientes a la organización, por lo tanto hace falta entrenamiento y capacitación al personal. Elegir al personal de línea adecuado para cubrir los puestos de la organización, por tanto, es un área de oportunidad.

6. Se cuenta con sistemas amigables, técnico y presupuestal, que apoyen una eficiente ejecución de proyectos de inversión.

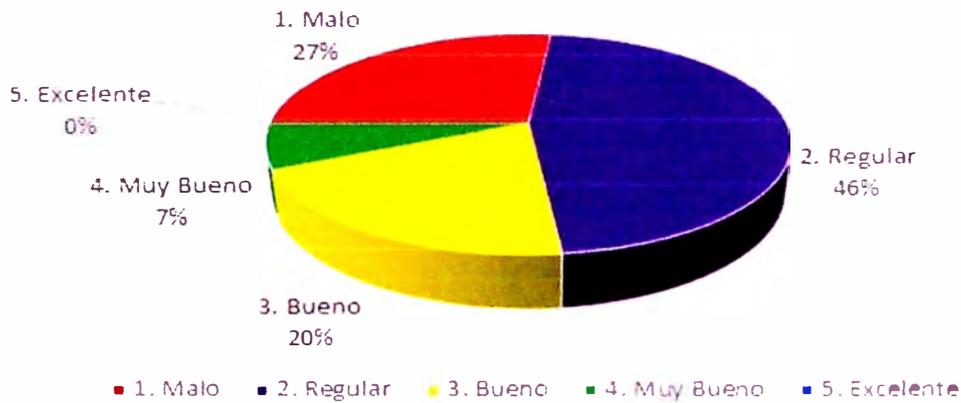


Figura 3.8: Software amigables, fuente elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 3.8 se cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales, la gráfica indica que deberán perfeccionarse estas herramientas, ya que solo un 20% indica que los sistemas son los adecuados para el desempeño de las actividades, cuando se utilizan al 100% los sistemas en las operaciones de la organización.

7. Se cuenta con infraestructura, equipamiento y mobiliario, que contribuyan a una eficiente ejecución de proyectos de inversión.

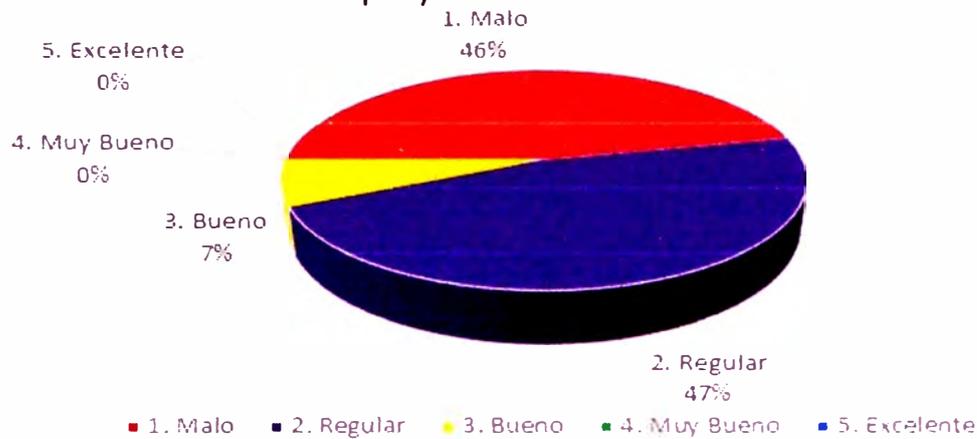


Figura 3.9: Infraestructura, equipamiento y mobiliario, fuente elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 3.9 no se cuenta con la infraestructura, equipamiento y mobiliario necesarios para llevar a cabo sus actividades laborales, la gráfica indica que deberán mejorarse la infraestructura, equipamiento y mobiliario, ya que solo un 7% indica que la infraestructura, equipamiento y mobiliario son los adecuados para el desempeño de las actividades, cuando se utilizan al 100% los sistemas en las operaciones de la organización.

8. La ejecución de proyectos de inversión, se mejoran haciendo participar a los beneficiarios directamente.



Figura 3.10: Participación de los beneficiarios, fuente elaboración propia.

En la gráfica se muestra que si se hace participar directamente a los beneficiarios y que se busca la mejora, ya que el 47% nos indican que se mejoran los servicios una vez que se hace participar a los beneficiarios, en el caso de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga que ofrece un servicio es importante que el beneficiario sienta que se toman en cuenta sus comentarios para así, proporcionar un mejor servicio, por lo tanto con la información que muestra la figura 3.10, se concluye que el servicio (ejecución de proyectos de inversión) debería ser mejorado e incorporarse como punto alto en muy bien o excelente

9. La ejecución de proyectos de inversión por los jefes de línea, siempre está orientado a satisfacer a los beneficiarios (docentes, estudiantes y trabajadores).

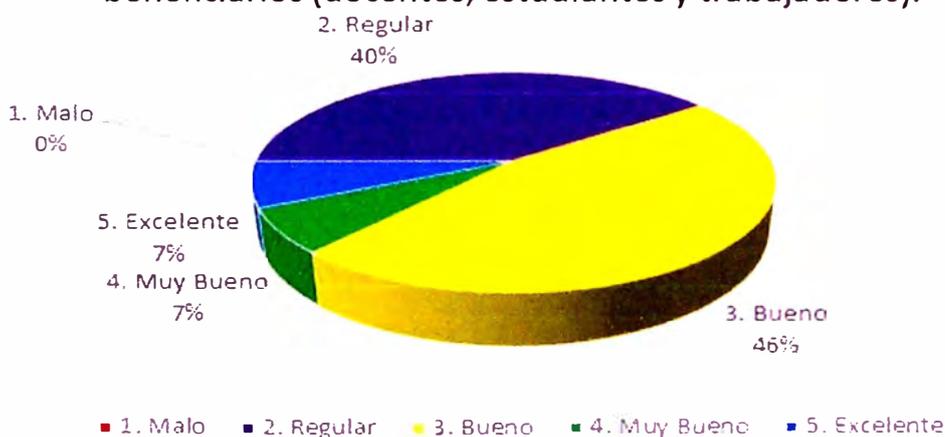


Figura 3.11: Satisfacción a los beneficiarios, fuente elaboración propia.

En la gráfica se muestra que el 46% de los encuestados consideran de bueno y el 40 % lo consideran de forma regular el enfoque de ejecutar proyectos de inversión que satisfagan las necesidades de los beneficiarios. Con dicho resultado se observa que el servicio ofrecido no es el acorde para lograr que el beneficiario considere que se han cubierto sus necesidades. Los resultados de este análisis llevan a considerar que este rubro es otra área de oportunidad.

10. ¿En qué nivel de eficiencia de ejecución de proyectos de inversión se encuentra la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga?

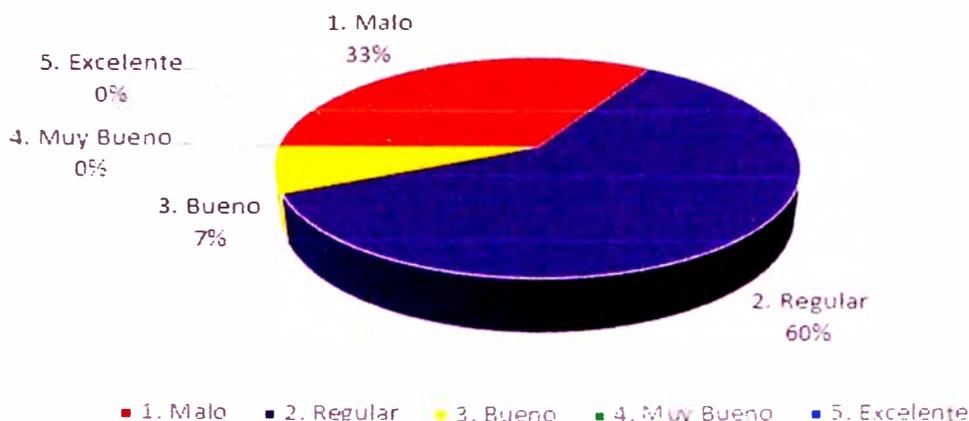


Figura 3.12: Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión, fuente elaboración propia.

Como se muestra en la gráfica, el 60% de los trabajadores y jefes de línea consideran que el nivel de eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión de la universidad es regular y el 33% malo, con este resultado podemos ver que existe una gran área de oportunidad, en busca de obtener un mejor nivel de eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión.

3.3 AVANCE ANUAL DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

De acuerdo a la información recopilada de la Oficina de Presupuesto de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, se obtuvo la siguiente información:

Año Fiscal	PIA	PIM	COMPROMISO	DEVENGADO	GIRADO	% AVANCE
2009	2,750,026	7,425,124	4,077,793	4,072,806	4,072,806	54.85%
2010	4,681,016	12,088,058	2,406,458	2,401,718	2,401,718	19.87%
2011	13,247,000	19,962,550	8,161,719	8,073,952	8,073,952	40.45%
2012	2,500,000	8,300,223	2,062,361	2,013,716	2,013,716	24.26%
2013	10,689,500	33,462,904	4,569,320	4,569,320	4,532,403	13.54%

Tabla 3.3: Avance de Ejecución Presupuestal Anual en la Ejecución de Proyectos de la UNSCH, fuente SIAF.

Como se muestra en la tabla anterior se ve que presupuestalmente la universidad no alcanza un avance superior al 50% del presupuesto obtenido.

Año Fiscal / Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	COMPROMISO	DEVENGADO	GIRADO	% AVANCE
RECURSOS ORDINARIOS	2,500,000	5,788,915	4,077,793	4,072,806	4,072,806	70.36%
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	148,527	1,282,931	-	-	-	0.00%
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	-	251,779	-	-	-	0.00%
RECURSOS DETERMINADOS	101,499	101,499	-	-	-	0.00%
TOTAL 2009	2,750,026	7,425,124	4,077,793	4,072,806	4,072,806	54.85%
RECURSOS ORDINARIOS	2,500,000	4,188,805	1,953,801	1,950,076	1,950,076	46.55%
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	2,000,000	4,000,035	452,657	451,642	451,642	11.29%
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	-	3,065,572	-	-	-	0.00%
RECURSOS DETERMINADOS	181,016	833,646	-	-	-	0.00%
TOTAL 2010	4,681,016	12,088,058	2,406,458	2,401,718	2,401,718	19.87%
RECURSOS ORDINARIOS	13,247,000	13,247,000	7,173,888	7,091,421	7,091,421	53.53%
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	-	-	-	-	-	0.00%
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	-	3,237,676	16,000	10,700	10,700	0.33%
RECURSOS DETERMINADOS	-	3,477,874	971,831	971,831	971,831	27.94%
TOTAL 2011	13,247,000	19,962,550	8,161,719	8,073,952	8,073,952	40.45%
RECURSOS ORDINARIOS	2,500,000	1,690,200	1,668,103	1,665,036	1,665,036	98.51%
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	-	438,746	96,703	51,125	51,125	11.65%
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	-	5,873,722	-	-	-	0.00%
RECURSOS DETERMINADOS	-	297,555	297,555	297,555	297,555	100.00%
TOTAL 2012	2,500,000	8,300,223	2,062,361	2,013,716	2,013,716	24.26%
RECURSOS ORDINARIOS	10,689,500	10,689,500	3,791,591	3,791,591	3,754,674	35.12%
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	-	110,000	-	-	-	0.00%
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	-	3,807,727	272,667	272,667	272,667	7.16%
RECURSOS DETERMINADOS	-	18,855,677	505,063	505,063	505,063	2.68%
TOTAL 2013	10,689,500	33,462,904	4,569,321	4,569,321	4,532,404	13.54%

Tabla 3.4: Avance de Ejecución Presupuestal Anual por Fuente de Financiamiento de la UNSCH, fuente SIAF.

Según el cuadro anterior durante los últimos 5 años se ha tenido el mayor porcentaje de presupuesto en la fuente Recursos Ordinarios (S/. 35'604,420.00), seguido por Recursos Determinados (S/. 23'566,251.00), Donaciones y Transferencias (S/. 16'236,476.00) y Recursos Directamente Recaudados (S/. 5'831,712.00).

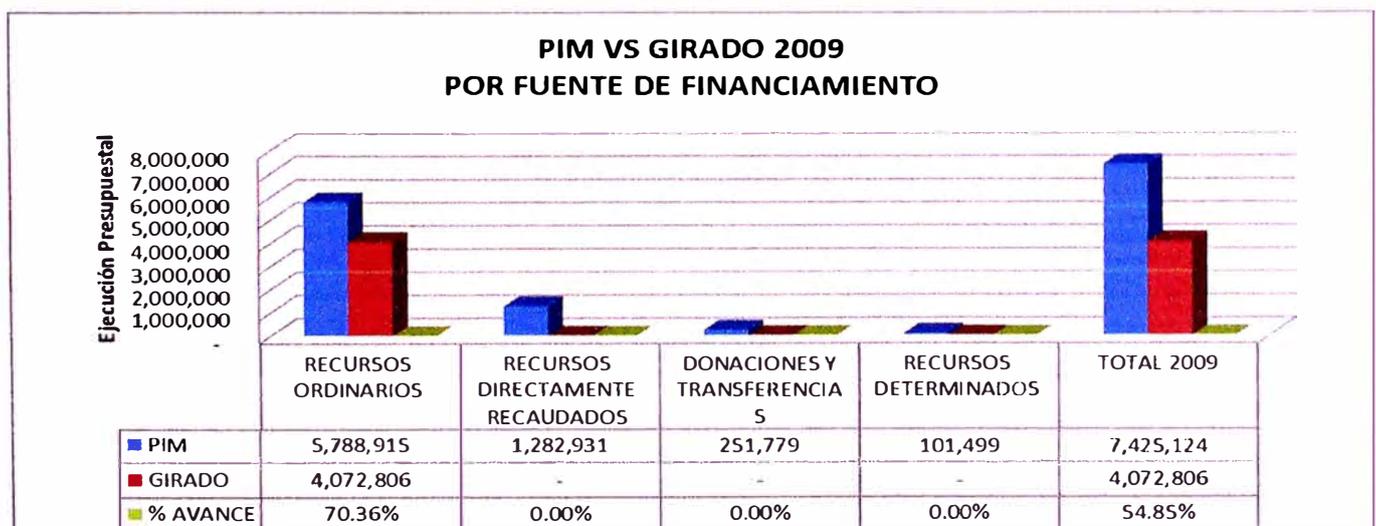


Figura 3.13: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2009, fuente SIAF

En el año 2009 se tuvo un avance presupuestal del 54.85% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Regular.

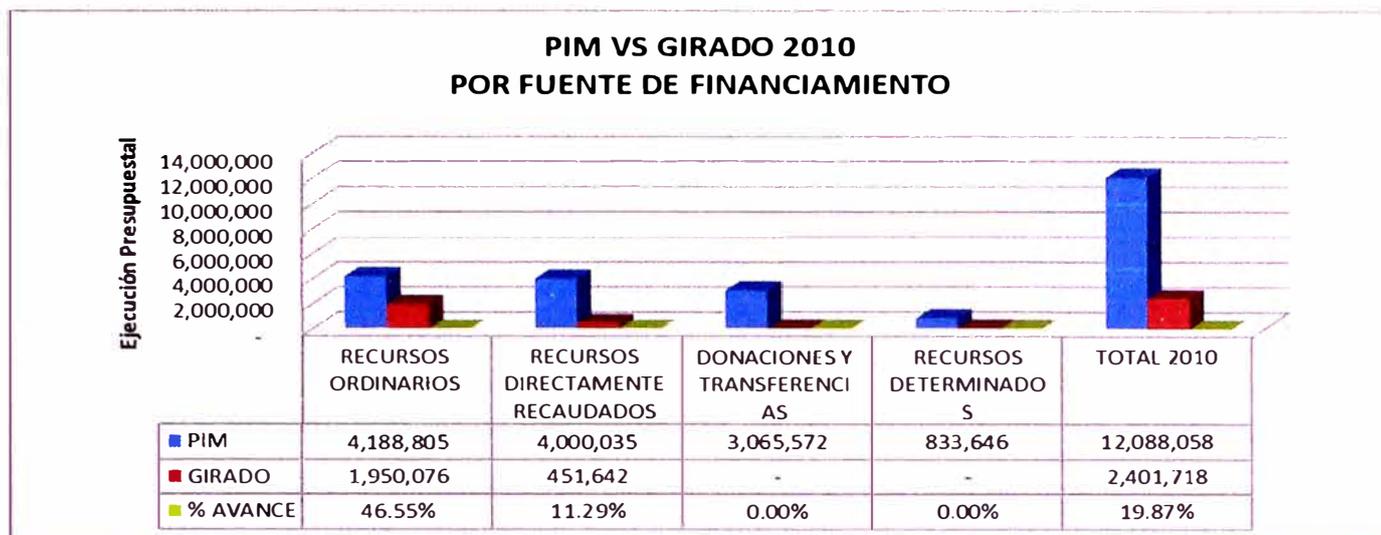


Figura 3.14: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2010, fuente SIAF

En el año 2010 se tuvo un avance presupuestal del 19.87% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Muy Bajo, debido a que se encuentra por debajo del 20% de avance de ejecución presupuestal.

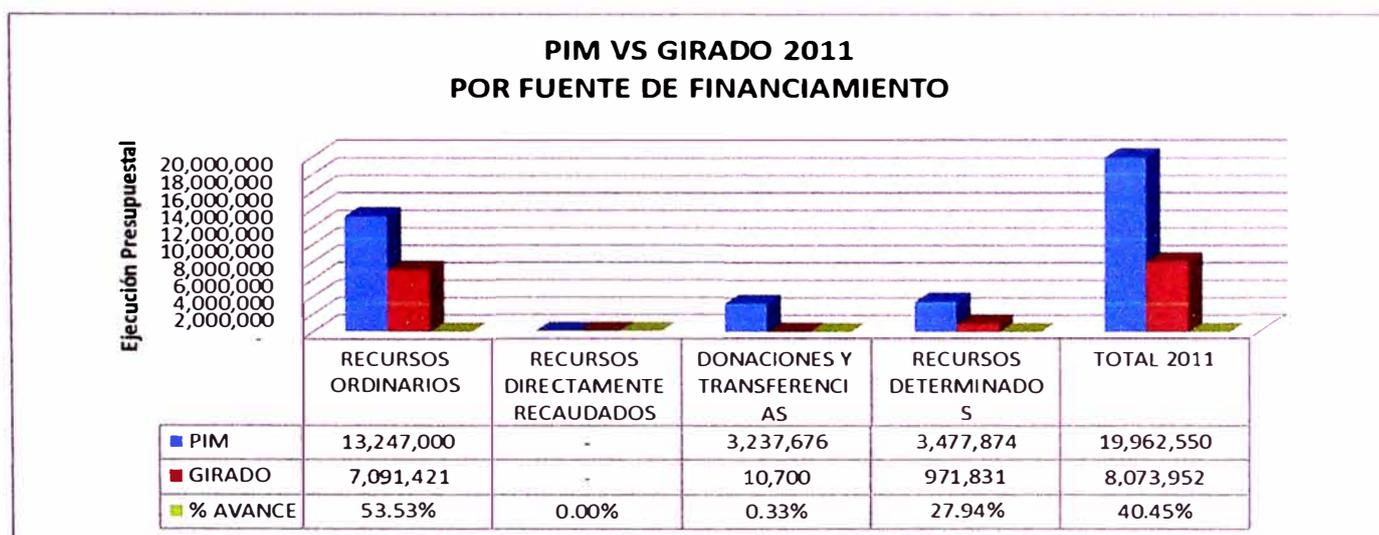


Figura 3.15: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2011, fuente SIAF

En el año 2011 se tuvo un avance presupuestal del 40.45% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Regular, debido a que se encuentra por encima del 40% y debajo del 60% de avance de ejecución presupuestal.

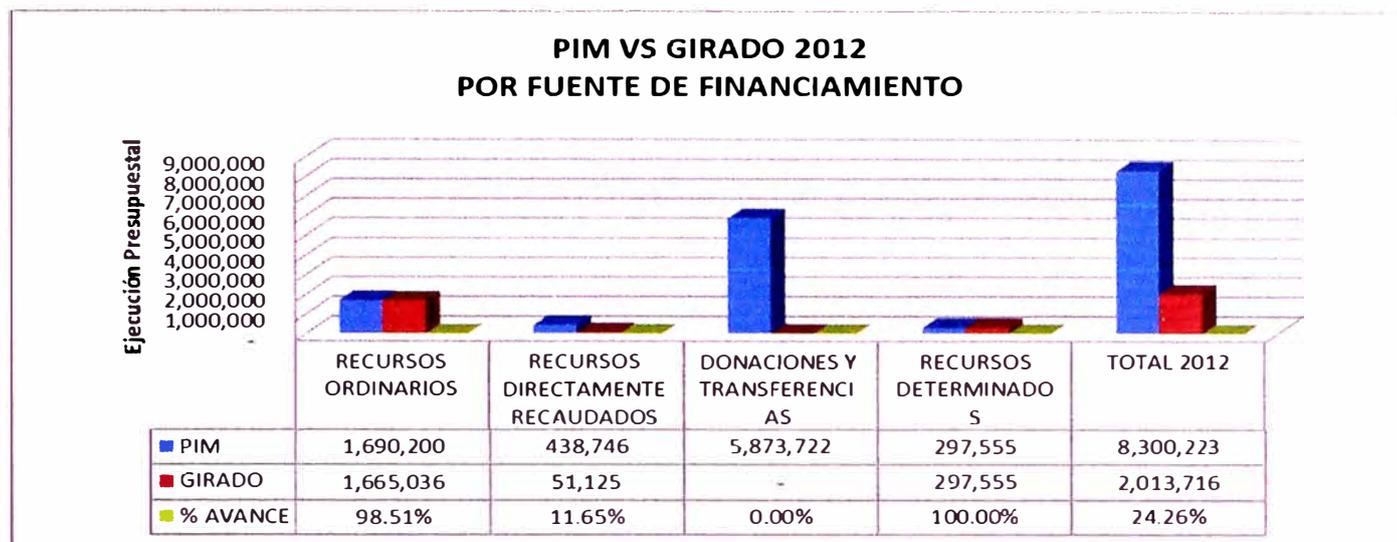


Figura 3.16: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2012, fuente SIAF

En el año 2012 se tuvo un avance presupuestal del 24.26% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Bajo, debido a que se encuentra por encima del 20% y debajo del 40% de avance de ejecución presupuestal.

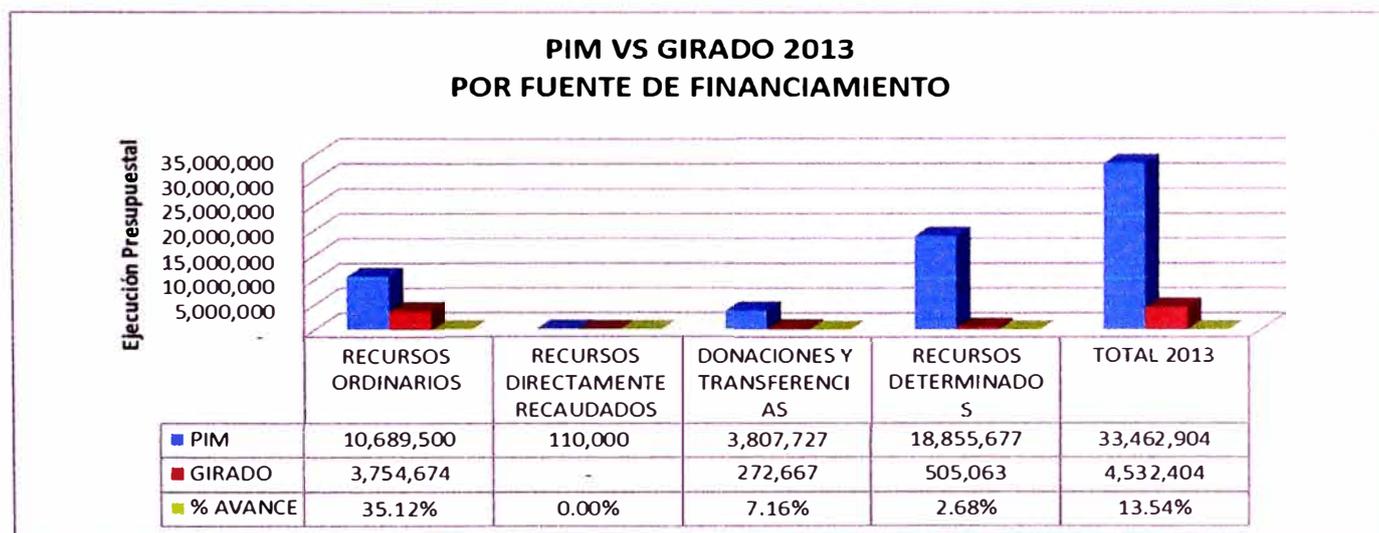


Figura 3.17: Gráfico Comparativo PIM vs Girado 2013, fuente SIAF

En el año 2013 se tuvo un avance presupuestal del 13.54% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Muy Bajo, debido a que se encuentra por debajo del 20% de avance de ejecución presupuestal.

3.4 DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

De acuerdo con la información obtenida por el cuestionario para integrarnos (Figura 3.1) y el cuestionario de ejecución de proyectos de inversión (Figura 3.2), se consideran los siguientes aspectos importantes a tomar en cuenta en la creación del modelo de Administración del Cambio para mejorar la cultura de la universidad y aumentar la motivación de los empleados, con el fin de obtener la satisfacción del personal correspondiente para un cambio efectivo, cabe mencionar que algunos de los aspectos mencionados a continuación podrán considerarse o no tomarse en cuenta para la propuesta del modelo.

a) Restructuración Organizacional

Diseñados para definir las funciones y las metas o entregables por cada trabajador y/o áreas involucradas en la ejecución de proyectos de inversión, dirigido a ayudar al trabajador en el cumplimiento de sus funciones y a manejar específicamente la información en una sola línea de acción para toda la universidad. Por ejemplo, la restructuración de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y la Oficina de Programación de Inversiones.

b) Programas de inducción y capacitación

Diseñados para “culturizar” a los de nuevo ingreso para que reciban una buena “película” de lo que la universidad valora, sus reglas, la forma de hacer las cosas, de comportarse, entre otras. Programar inducción y capacitación cada seis meses.

c) Sistemas de recompensas

Que estimulen sólo aquellos comportamientos encaminados a dar un mejor servicio. Por medición de errores, quejas de los beneficiarios, rectificaciones de documentos.

d) Índice de satisfacción de trabajadores

Mediciones periódicas del nivel de satisfacción de los trabajadores, logrando satisfacción de los trabajadores mediante la satisfacción de los mismos. Realizar semestralmente una evaluación del ambiente laboral de la organización en la universidad.

e) Índice de satisfacción de beneficiarios

Instrumento que mida la satisfacción de los beneficiarios de una cultura de ejecución de proyectos de inversión. Información objetiva, cuantificable y representativa. Información conocida por toda la organización, sobre todo por todos los trabajadores inmersos en la ejecución de proyectos de inversión. Realizar un reporte de las áreas de oportunidad detectadas por el cuestionario de nivel de satisfacción de los beneficiarios.

f) Liderazgo

El liderazgo debe ser considerado para la creación del modelo ya que de un buen líder depende la efectividad de los modelos, no obstante si el modelo propuesto funciona o no es importante contar con el apoyo del líder para que dirija las etapas de modelo.

El líder deberá tener los conocimientos claros en cuanto a los procedimientos administrativos, políticas de gestión e indicadores de desempeño de los procesos, objetivos claros en cada una de las áreas.

Como se menciona anteriormente cada aspecto se obtuvo de la aplicación de las diferentes técnicas de investigación, considerando los resultados de dichas técnicas sobresalen los 6 puntos arriba mencionados: Restructuración Organizacional, Programas de inducción, Sistemas de recompensas, Índice de satisfacción de trabajadores, Índice de satisfacción de beneficiarios, Liderazgo, por lo tanto, cada uno de estos aspectos se tomará en cuenta para la construcción de la propuesta del modelo.

Asimismo para la construcción del modelo, la investigación se apoya de la información teórica mencionada en el capítulo 2. De acuerdo a la información teórica y al uso de técnicas de investigación en el capítulo 5 se propone un modelo de Cambio Organizacional para la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se procederá a realizar el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo, de las encuestas realizadas, de toda la información recopilada, realizando la discusión de la hipótesis, el contraste, verificación y/o validación.

4.1 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas tanto a los jefes de línea como trabajadores dentro de las áreas involucradas en la Ejecución de Proyectos dentro de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga; podemos decir que la ejecución de proyectos no se ejecutan de manera adecuada con una visión eficiencia a nivel institucional; como el Sistema Nacional de Inversión Pública lo exige. Podemos demostrar a través de resultados de las 10 pregunta formulados a los trabajadores y jefes de línea. Además son corroborados mediante:

1. En la pregunta N° 01, el 60% de los cuestionarios realizados indican que consideran regular y el 27% indica como malo la filosofía de ejecución de proyectos de inversión y que no todos la conocen, al indicar como mayor porcentaje en regular y malo, se considera que se encuentra en el punto bajo, por lo tanto se observa como un área de oportunidad para que dicha filosofía se conozca, se entienda y se aplique en la organización.
2. Conforme los resultados obtenidos en la pregunta N° 02 se muestra que el personal considera que los procedimientos y las políticas se enfocan regular eficiencia a la ejecución de proyectos de inversión, en un 67%, mientras el 27% restante lo considera bien y el 6% lo considera malo. Existe un desajuste en el enfoque de los procedimientos, donde se deberán homogenizar en todas las áreas de la organización.
3. Conforme los resultados mostrados en la pregunta N° 03 se puede observar que se tiene otra área de oportunidad, ya que el 46% de los cuestionados consideran regular, el 27% como bueno y el 27% restante como malo la experiencia y capacitación de los jefes de línea y trabajadores a los valores de servicio y calidad.

Dicho pregunta debería estar en el indicador de muy bien o excelente, ya que los líderes de la organización deberían tener claro la importancia de los valores de la organización ara el logro de la misión y visión de la Agencia Aduanal por lo tanto, se considera que es otra área de oportunidad.

4. El 46% del personal cuestionado considera que existe un regular apoyo por parte de RH, en el caso de la selección, el reclutamiento y entrenamiento de personal. De igual forma se considera como un área de oportunidad, ya que el personal que se recluta y se selecciona se deberá buscar con el fin de que cubra al máximo con el perfil requerido, ya que es el principal factor que ayuda a brindar un buen servicio en la ejecución de proyectos de inversión.
5. La pregunta N° 05 indica que no se cuenta con el personal de línea idóneo para llevar a cabo las actividades correspondientes a la organización, por lo tanto hace falta entrenamiento y capacitación al personal. Elegir al personal de línea adecuado para cubrir los puestos de la organización, por tanto, es un área de oportunidad.
6. Como se puede observar en la pregunta N° 06 se cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo sus actividades laborales, la gráfica indica que deberán perfeccionarse estas herramientas, ya que solo un 20% indica que los sistemas son los adecuados para el desempeño de las actividades, cuando se utilizan al 100% los sistemas en las operaciones de la organización.
7. Como se puede observar en la pregunta N° 07 no se cuenta con la infraestructura, equipamiento y mobiliario necesarios para llevar a cabo sus actividades laborales, la gráfica indica que deberán mejorarse la infraestructura, equipamiento y mobiliario, ya que solo un 7% indica que la infraestructura, equipamiento y mobiliario son los adecuados para el desempeño de las actividades, cuando se utilizan al 100% los sistemas en las operaciones de la organización.
8. En la pregunta N° 08 se muestra que si se hace participar directamente a los beneficiarios y que se busca la mejora, ya que el 47% nos indican que se mejoran los servicios una vez que se hace participar a los beneficiarios, en el caso de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga que ofrece un servicio es importante que el beneficiario sienta que se toman en cuenta sus comentarios para así, proporcionar un mejor servicio, por lo tanto con la información que muestra, se

concluye que el servicio (ejecución de proyectos de inversión) debería ser mejorado e incorporarse como punto alto en muy bien o excelente.

9. En la pregunta N° 09 se muestra que el 46% de los encuestados consideran de bueno y el 40 % lo consideran de forma regular el enfoque de ejecutar proyectos de inversión que satisfagan las necesidades de los beneficiarios. Con dicho resultado se observa que el servicio ofrecido no es el acorde para lograr que el beneficiario considere que se han cubierto sus necesidades. Los resultados de este análisis llevan a considerar que este rubro es otra área de oportunidad.
10. Como se muestra en la pregunta N° 10, el 60% de los trabajadores y jefes de línea consideran que el nivel de eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión de la universidad es regular y el 33% malo, con este resultado podemos ver que existe una gran área de oportunidad, en busca de obtener un mejor nivel de eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión.
11. De acuerdo a la tabla 3.3, sacamos la media promedio de ejecución presupuestal anual, obtenemos que se ha tenido un PIM de S/. 81'238,859.00 nuevos soles y un gasto presupuestal de S/. 21'094,595.00 nuevos soles, lo cual representa un avance del 25.97 %, el cual representa un nivel de eficiencia y eficacia bajo, en la ejecución de proyectos de inversión.

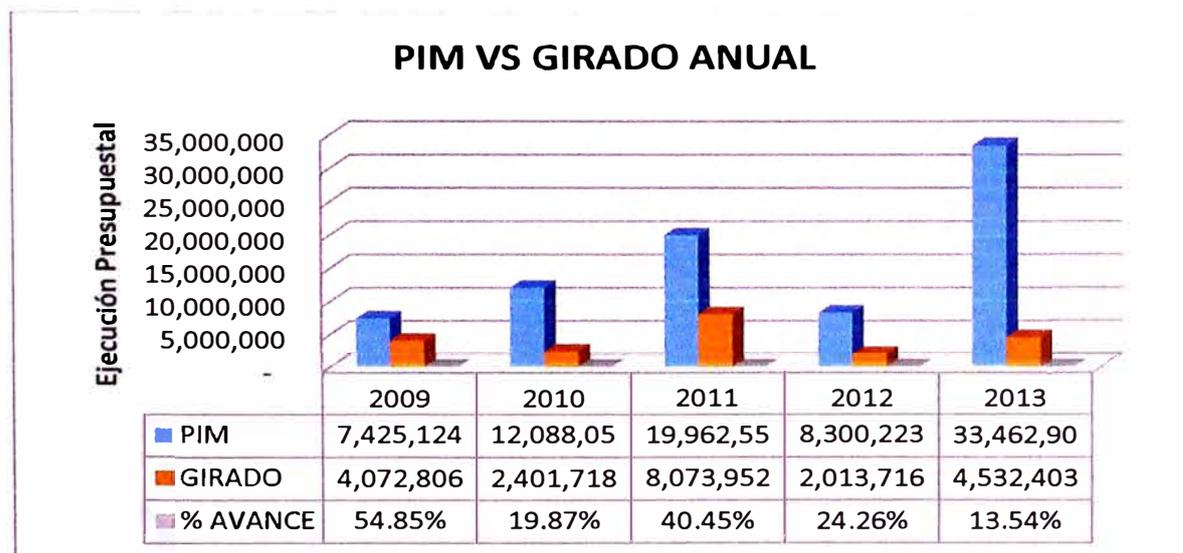


Figura 4.1: Gráfico Comparativo PIM vs Girado Anual, fuente SIAF

Estos resultados, determinan pues que la Hipótesis planteada está probada. Por consiguiente se sugiere que la Ejecución de Proyectos de Inversión, desde los primeros

estudios debe tener una Calidad de Trabajo en todas las etapas de la Ejecución de Proyectos de Inversión de tal manera que tenga un nivel de eficiencia y reales beneficios a la población universitaria que nos permita sentir, desarrollar, acreditar e innovar la calidad universitaria de acuerdo al crecimiento de la tecnología y la globalización.

4.2 COMPARACIÓN CON BUENAS PRÁCTICAS EN OTRAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Se ha realizado un análisis de la ejecución presupuestal de otras universidades estatales, para los cuales se ha obtenido la siguiente información, en los últimos 5 años:

UNIVERSIDADES	PIA	PIM	COMPROMISO	DEVENGADO	GIRO	% AVANCE
AÑO 2009						
U.N. AGRARIA DE LA MOLINA	3,761,144	4,552,278	4,317,628	4,316,655	4,316,146	94.81%
U.N. MAYOR DE SAN MARCOS	5,007,144	13,758,639	12,266,378	12,240,859	12,098,253	87.93%
U.N. DE TUMBES	7,243,510	13,426,408	11,133,664	11,133,664	11,133,664	82.92%
U.N. DE INGENIERIA	3,785,890	19,490,182	15,029,948	15,019,224	15,019,035	77.06%
U.N. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	2,750,026	7,425,124	4,077,793	4,072,806	4,072,806	54.85%
AÑO 2010						
U.N. AGRARIA DE LA MOLINA	3,754,000	3,906,067	3,873,215	3,873,058	3,873,058	99.15%
U.N. MAYOR DE SAN MARCOS	5,011,998	6,741,179	6,237,399	6,237,399	6,176,250	91.62%
U.N. DE TUMBES	6,817,720	9,517,201	5,698,918	5,698,918	5,698,918	59.88%
U.N. DE INGENIERIA	7,560,958	18,610,642	9,528,468	9,408,152	9,408,152	50.55%
U.N. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	4,681,016	12,088,058	2,406,458	2,401,718	2,401,718	19.87%
AÑO 2011						
U.N. DE INGENIERIA	24,781,741	28,254,097	24,794,676	24,773,098	24,766,998	87.66%
U.N. MAYOR DE SAN MARCOS	18,372,004	19,113,853	16,162,916	16,162,916	15,943,762	83.41%
U.N. AGRARIA DE LA MOLINA	15,687,835	15,761,835	11,193,066	11,192,514	11,191,487	71.00%
U.N. DE TUMBES	8,064,823	13,640,181	8,612,737	8,612,737	8,612,737	63.14%
U.N. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	13,247,000	19,962,550	8,161,719	8,073,952	8,073,952	40.45%
AÑO 2012						
U.N. DE INGENIERIA	22,743,514	25,205,372	24,254,394	24,254,053	24,253,923	96.23%
U.N. MAYOR DE SAN MARCOS	18,775,838	17,998,566	17,321,149	17,321,149	17,186,000	95.49%
U.N. AGRARIA DE LA MOLINA	16,889,000	15,536,175	11,646,780	11,618,406	11,617,892	74.78%
U.N. DE TUMBES	8,271,079	19,884,624	10,676,425	10,676,425	10,676,425	53.69%
U.N. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	2,500,000	8,300,223	2,062,361	2,013,716	2,013,716	24.26%
AÑO 2013						
U.N. MAYOR DE SAN MARCOS	21,567,000	22,865,983	22,786,079	22,699,269	22,698,879	99.27%
U.N. DE INGENIERIA	23,270,440	25,037,603	24,025,633	24,025,633	24,023,959	95.95%
U.N. DE TUMBES	15,072,263	21,460,562	17,098,524	17,098,524	17,097,234	79.67%
U.N. AGRARIA DE LA MOLINA	18,874,000	22,297,569	15,114,304	14,966,687	14,964,800	67.11%
U.N. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	10,689,500	33,462,904	4,569,320	4,569,320	4,532,403	13.54%

Tabla 4.1: Cuadro Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en los últimos 5 años, fuente SIAF.

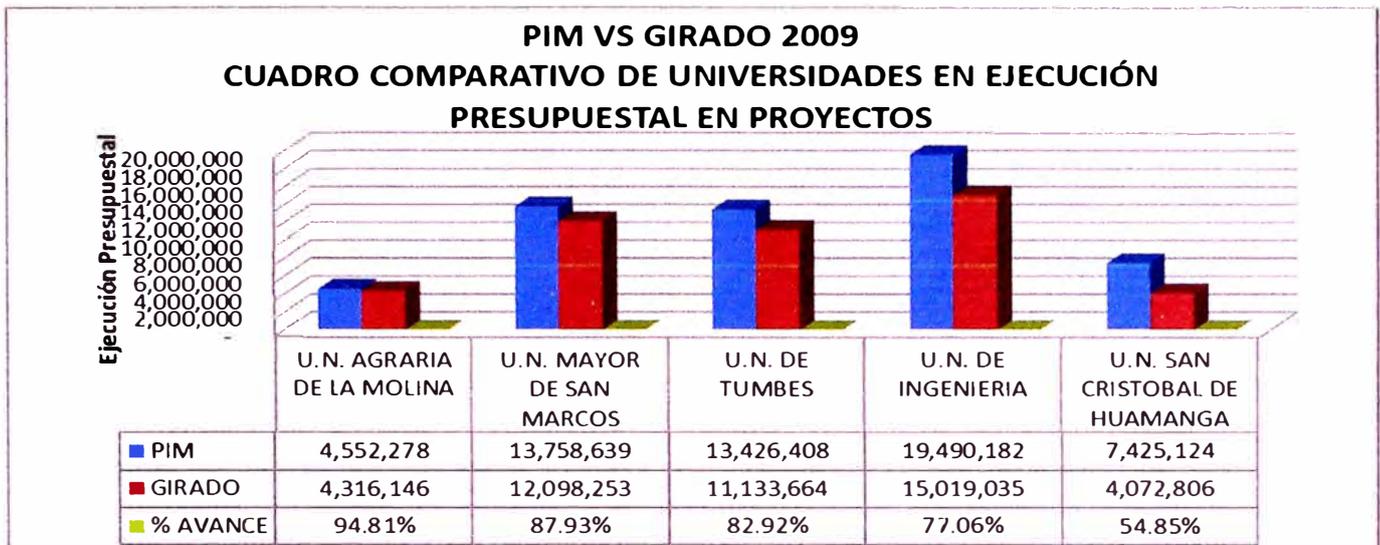


Figura 4.2: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2009, fuente SIAF.

En el año 2009, la Universidad Nacional Agraria La Molina tiene el mayor nivel de eficiencia ya que de 4'552,278.00 obtuvo un avance presupuestal del 94.81% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Muy Bueno, la UNSCH solo llegó a un avance presupuestal de 54.85%.

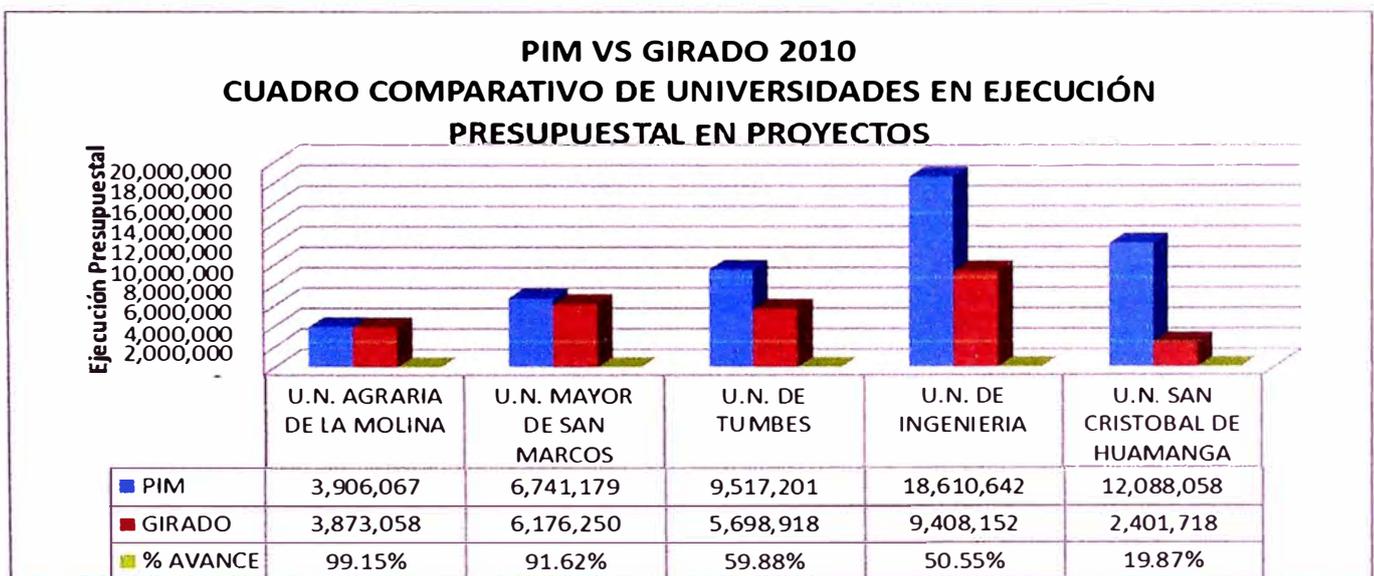


Figura 4.3: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2010, fuente SIAF.

En el año 2010, la Universidad Nacional Agraria La Molina tiene el mayor nivel de eficiencia ya que de 3'906.067.00 obtuvo un avance presupuestal del 99.15% en la

ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Muy Bueno, la UNSCH solo llego a un avance presupuestal de 19.87%.

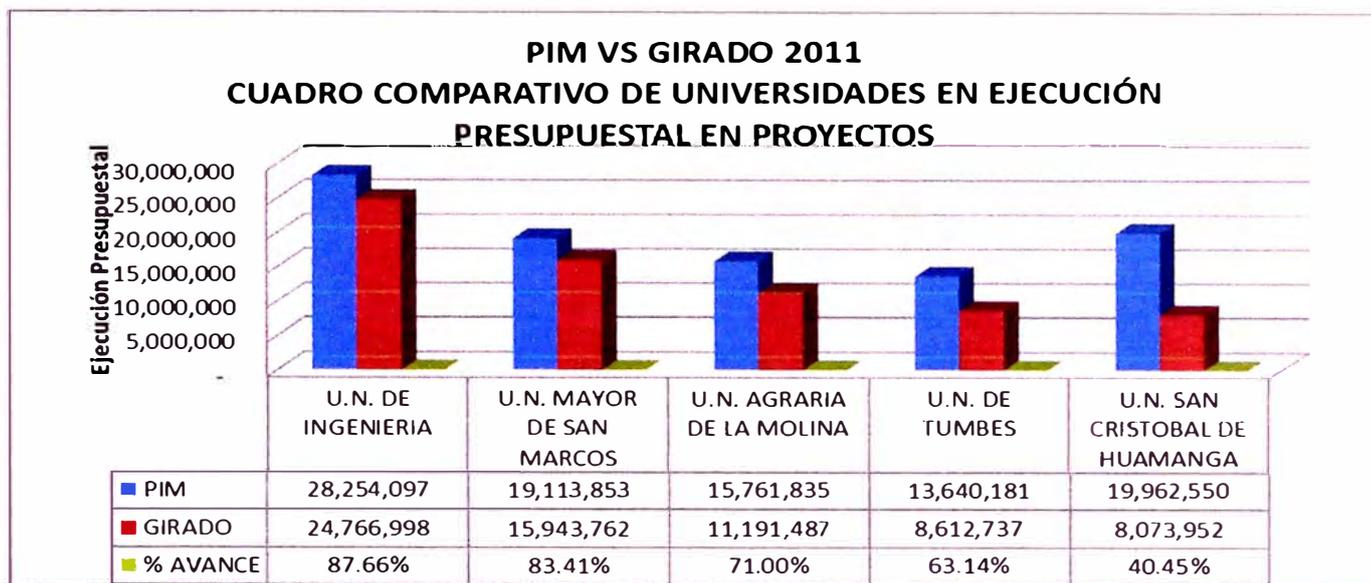


Figura 4.4: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2011, fuente SIAF.

En el año 2011, la Universidad Nacional de Ingeniería tiene el mayor nivel de eficiencia ya que de 28'254,097.00 obtuvo un avance presupuestal del 87.66% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Muy Bueno, la UNSCH solo llego a un avance presupuestal de 40.45%.

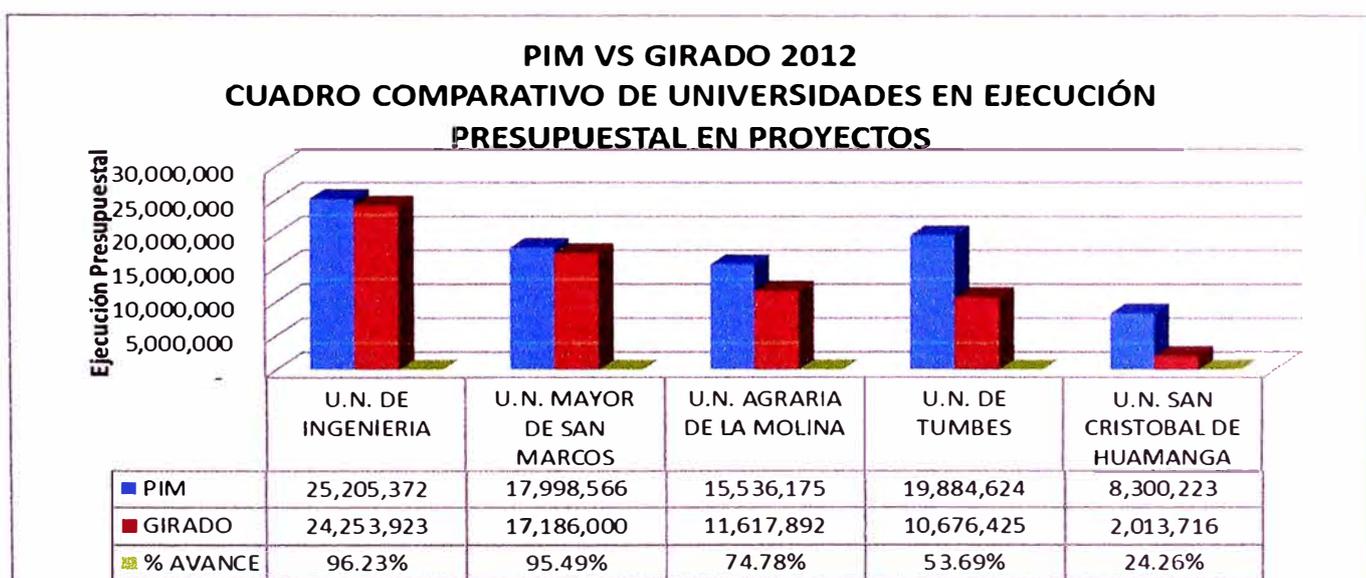


Figura 4.5: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2012, fuente SIAF.

En el año 2012, la Universidad Nacional de Ingeniería tiene el mayor nivel de eficiencia ya que de 25'205,372.00 obtuvo un avance presupuestal del 96.23% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Muy Bueno, la UNSCH solo llego a un avance presupuestal de 24.26%.

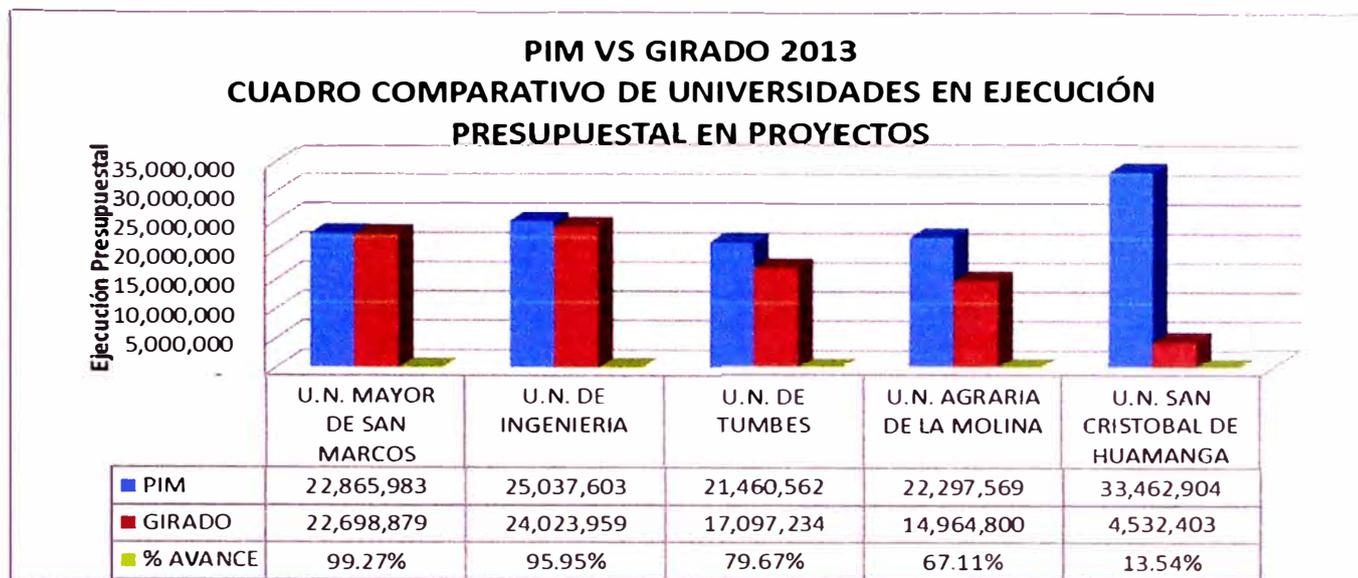


Figura 4.6: Gráfico Comparativo entre la UNSCH y las 4 Universidades más eficientes en el 2013, fuente SIAF.

En el año 2013, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos tiene el mayor nivel de eficiencia ya que de 22'865,983.00 obtuvo un avance presupuestal del 99.27% en la ejecución de proyectos, estando en un nivel de eficiencia Muy Bueno, la UNSCH solo llego a un avance presupuestal de 13.54%.

Existen otras universidades que tienen un nivel de eficiencia de muy bueno, los cuales no fueron considerados por el bajo presupuesto que manejan inferior a 3'000,000.00 nuevos soles.

4.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL EN OTRAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Se ha tomado en cuenta el organigrama de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el cual muestra un nivel de eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión superior al 50 % durante los últimos 5 años, del análisis realizado encontramos que la Oficina General de Infraestructura Universitaria depende de la Dirección General de Administración, así mismo dentro de la Oficina General de Infraestructura Universitaria, cuenta con otras 3

Oficinas, la Oficina de Estudios y Proyectos, la Oficina de Obras e Ingeniería y la Oficina de Proyectos de Inversión, tal como lo muestra el Organigrama de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, correspondiente solo a la Dirección General de Administración (DGA).



Figura 4.7: Organigrama de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, fuente UNMSM.

De la revisión realizada al Manual de Organizaciones y Funciones de la UNMSM, dentro de la Oficina General de Infraestructura Universitaria, se cuenta con 16 trabajadores incluyendo el jefe de oficina, con profesionales y técnicos, los cuales cuentan con la experiencia y la formación necesaria, para llevar a cabo la ejecución de proyectos, además el nivel remunerativo es acorde al mercado actual siendo óptimo para contar con los mejores profesionales quienes asumen sus funciones en un ambiente adecuado, esto se ve reflejado en el nivel de eficiencia en el gasto presupuestal que vienen ejecutando anualmente, estando dentro de los últimos 5 años con un nivel de eficiencia mayor al 50 %.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA – AYACUCHO

El objetivo de la investigación es proponer una Administración del Cambio Organizacional para mejorar el Sistema de Gestión de Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. En el presente capítulo se describe la propuesta, las etapas y la interpretación del modelo de cambio organizacional para el personal de la universidad. Asimismo se realiza una Matriz FODA del modelo propuesto de cambio organizacional, con la cual nos permite aportar estrategias para la implementación del modelo y que éste sea efectivo.

El modelo propuesto se basa en el modelo de Kurt Lewin, consta de 11 etapas y se fue construyendo gracias a la teoría analizada en el capítulo 2 y a las técnicas de investigación que nos mostraron la falta de planeación en la ejecución de proyectos de inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, de acuerdo al cuestionario de cultura de ejecución de proyectos de inversión, la falta de comunicación de acuerdo al cuestionario para integrarnos, la falta de retroalimentación y recompensas se detecta con la observación participante y estas pueden ser identificadas en el capítulo 3 y 4.

Algunas de las etapas del modelo son propuestas por el investigador de la tesis, considerada por el análisis del estudio etnográfico y la observación participante.

5.1 DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

Según Münch Galindo (2001) la definición de planeación es la determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Para crear un modelo de Administración de Cambio Organizacional, es esencial la planeación, ya que permite el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, debido a que a través de ella se prevén las contingencias y cambio que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

Las razones principales de la planeación es que proporciona estabilidad, adaptabilidad y es de gran utilidad para una contingencia. Para John R. Schermerbuen Jr (2003), la estabilidad sirve para asegurar la continuidad de los éxitos alcanzados en un entorno más o menos estable. La adaptabilidad asegura reacciones exitosas a cambios frecuentes en un entorno dinámico e incierto. Por último nos ayuda a anticipar eventos (acontecimientos) que puede ocurrir en el futuro, e identificar acciones apropiadas que puedan tomarse para hacerles frente.

Algunos de los beneficios de la planeación son los siguientes

Permite la concentración y flexibilidad de la organización

Mejora la coordinación en la organización

Establece la jerarquía de objetivos

Mejora el control en la organización

Para la construcción del modelo de administración de Cambio Organizacional se consideraron las aportaciones teóricas de Kurt Lewin (2005), de Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westle (2001), de Jhon Kotter (2001), y de Stephen Michael (2001). Así mismo, la construcción del modelo fue resultado del análisis práctico e investigación de campo descrito en el capítulo 3 y 4.

El modelo propuesto incorpora fases de las etapas de los diferentes autores considerando las necesidades del Sistema de Gestión de Ejecución de Proyectos de Inversión de la universidad. Los modelos de Administración de Cambio Organizacional descritos en la tabla comparativa del capítulo 2, son la base para la propuesta del modelo. Para complementar el mismo, se presentan aportaciones propias relacionadas con la evaluación de las estrategias, retroalimentación y mejora continua.

Los autores analizados se describen con mayor precisión en el capítulo 2 de la investigación. El modelo de Kurt Lewin es la base del modelo, debido a que los diferentes autores también lo consideran por sus tres etapas principales: descongelar, movimiento y congelar. De hecho, del modelo de Kurt Lewin se desprenden los demás autores como Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westle, Jhon Kotter, Stephen Michael, entre otros.

La integración del modelo propuesto se muestra a continuación:

De acuerdo al modelo de Kurt Lewin, las fases para una adecuada administración de Cambio Organizacional son: Descongelar, Movimiento y Congelar, por lo que en el modelo propuesto se desarrollan con las etapas que se muestran a continuación.

En la primera etapa, “Descongelar”, de acuerdo a Kurt Lewin el modelo propuesto considera las siguientes etapas:

1. Razón del cambio
2. Conocer fortalezas y debilidades
3. Plan del cambio
4. Programar estrategias para el cambio
5. Comunicación, visión de cambio

En la segunda etapa, “movimiento”, de acuerdo a Kurt Lewin, el modelo propuesto considera las siguientes etapas:

6. Ejecutar estrategias
7. Evaluación de las estrategias
8. Retroalimentación
9. Recompensar

En la tercera etapa, “congelar”, de acuerdo a Kurt Lewin, el modelo propuesto considera las siguientes etapas:

10. Estabilización de Cambio
11. Mejora Continua

En el siguiente apartado se describe cada una de las 11 etapas del modelo propuesto.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL MODELO PROPUESTO

A continuación se describen cada una de las etapas que conforman la propuesta de modelo de Cambio Organizacional

1. Razón del cambio. Según Kotter John (1996), los líderes o jefes de línea deben tener una buena razón para realizar algo de manera diferente. Al realizar un nuevo proyecto, se debe identificar el motivo específico para realizar un cambio, es decir, las personas identifican la razón del cambio, aceptan la urgencia y deben saber hacia dónde van. Para saber hacia dónde se dirige el cambio, se debe conocer el medio donde se llevará a cabo dicho cambio, por lo tanto, por medio de la siguiente etapa se obtendrá un análisis del medio.
2. Conocer fortalezas y debilidades. Con esta etapa se pretende conocer la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de la universidad

en las áreas involucradas en la ejecución de proyectos. Los responsables de cada una de estas áreas de la organización necesitan participar en la determinación de fortalezas y debilidades de la ejecución de proyectos en la universidad.

Los jefes de línea deben examinar el mercado o las realidades de otras instituciones públicas e identificar una necesidad urgente en términos de una crisis potencial o enorme oportunidad al cual tomar como ejemplo.

3. Plan del cambio. Consiste en la elaboración de una gráfica o plan de trabajo. Para realizar esta etapa podemos considerar una gráfica de Gantt o el uso del software Project para identificar actividades, tiempos de realización y responsables a realizar cada actividad. Es importante considerar la totalidad del proyecto para evitar contratiempos.
4. Programar estrategias para el cambio. Dependiendo de las actividades a realizar se debe actuar por medio de una estrategia para que la actividad sea efectiva, estas estrategias deberán ser integradas en el plan de cambio.
5. Comunicación, visión de cambio. Los líderes deben poder comunicar la visión de cambio y obtener entendimiento e interés, si no es así, entonces tienen que volver a trabajar en la visión, es decir, se debe comunicar la visión para implementar el cambio. Los trabajadores quieren una clara dirección hacia un mejor futuro, es por esto, que se debe tener una clara visión, de lo contrario los esfuerzos del cambio pueden disolverse en una serie de proyectos incompatibles que empezarán a verse como simplemente cambiar por el solo hecho de cambiar. Kotter (ANNO) advierte que el peor de todos los jefes es el que no permite cambiar y que hace exigencias que son contrarias a la visión
6. Ejecutar estrategias. Consiste en transformar las actividades indicadas en el plan de cambio en acciones, es decir, implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados. En esta etapa se deben medir tiempos y los resultados de cada una de las estrategias, para poder pasar a la siguiente etapa.
7. Evaluación de las estrategias. Una vez identificados los resultados de las estrategias se deben evaluar en cuanto a tiempos de realización y eficiencia de la acción. La información resultante de esta evaluación puede permitir en un futuro tomar decisiones asertivas.

8. Retroalimentación. Para cada una de las actividades realizadas se deben comunicar los resultados de las acciones. La etapa de retroalimentación es primordial debido que en ésta se pueden identificar discrepancias de las acciones y trabajar para evitar resultados ineficaces de las estrategias. La retroalimentación es una herramienta efectiva para aprender con los demás integrantes de la organización, es decir, permite conocer cómo se perciben las acciones, las palabras y hacer conocer a los demás su percepción. Si la organización quiere mejorar se debe retroalimentar. Los empleados deben saber los resultados obtenidos o se darán por vencidos.
9. Recompensar. Es esencial recompensar a las personas responsables por los beneficios, es decir, dar reconocimiento a la eficiente actividad, al servicio o al mérito obtenido. Cabe mencionar que la recompensa no debe ser necesariamente económica, lo importante de recompensar es que el personal se sienta tomado en cuenta, es decir, que se le está considerando en sus actividades, lo cual ayuda a aumentar la motivación del personal.
10. Estabilización de Cambio. Una vez que se han realizado los cambios efectivos, los líderes deben ahora hacer que dichos cambios sean permanentes.
11. Mejora Continua. Los nuevos cambios organizacionales debe mejorar continuamente mediante la eficacia de los resultados, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas. Dicha etapa consiste en aplicar un enfoque a toda la organización con el fin de provocar la mejora continua del desempeño de la organización.

5.3 INTERPRETACIÓN DEL MODELO PROPUESTO DE ADMINISTRACIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para comprender la manera en que el personal de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga identifica e interpreta cada una de las etapas del modelo de Cambio Organización, se aplicó la técnica de redes semánticas naturales, la cual permite saber la percepción de los trabajadores de cada una de las fases del modelo propuesto.

La técnica de redes semánticas permite reducir toda influencia externa que pudiera condicionar al individuo o generar interferencia para la obtención de un significado

previamente establecido, es decir, la red semántica permite a cada individuo generar un concepto propio sin necesidad de intervención de factores que afecten el resultado.

Para Valdez (2002), la “red semántica natural de un concepto” es aquel conjunto de conceptos elegidos por la memoria a través de un proceso reconstructivo, que permite a los sujetos tener un plan de acciones, así como la evaluación subjetiva de los eventos, acciones u objetos y se ha ido constituyendo como una de las técnicas más potentes que se tienen para evaluar el significado de los conceptos.

En el presente trabajo, esta técnica ha servido como alternativa de evaluación del modelo propuesto, debido a que el propósito de la técnica es aproximarse al estudio del significado de manera natural, es decir, evitando la utilización de taxonomías artificiales, y de esta manera se puede explicar la organización de la información de memoria, lo que nos permite conocer el significado psicológico del individuo.

Se aplicaron 11 juegos a cada uno de los jefes de línea, de 10 redes semánticas cada uno. Los conceptos de las redes semánticas se obtuvieron de las diferentes etapas del modelo propuesto. Por ejemplo, la primera etapa del modelo propuesto es identificar la razón del cambio, por lo tanto la definición a evaluar por la técnica de redes semánticas es “Cambio”.

A continuación se mencionan las definiciones empleadas en esta investigación para la técnica de redes semánticas naturales y se hace la relación entre la etapa del modelo y las palabras definidoras:

 UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA INTERPRETACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	
MODELO PROPUESTO	PALABRAS DEFINIDORAS
1. Razón del Cambio	Cambio *
2. Conocer Fortalezas y Debilidades	Fortalezas Debilidades
3. Plan del Cambio	Cambio *
4. Programar Estrategias para el Cambio	Estrategia *
5. Comunicación, Visión de Cambio	Comunicación
6. Ejecutar Estrategias	Estrategia *
7. Evaluación de las Estrategias	Evaluación

8. Retroalimentación	Retroalimentación
9. Recompensar	Recompensar
10. Estabilización de Cambio	Control
11. Mejora Continua	Mejora continua

Figura 5.1: Definiciones para redes semánticas, fuente elaboración propia

Las palabras descritas con un asterisco (*), son palabras definidoras, que permiten saber la interpretación de dos etapas.

Para realizar cada aplicación se explicó el objeto de la investigación y se ejemplificó con el concepto de la manzana, indicando como posibles respuestas: roja, fruta, rica, deliciosa, dulce, etc.

El proceso de obtención de información en la red semántica se realizó de la siguiente manera:

1. Se realizó con la participación de las personas involucradas en la ejecución de proyectos de inversión de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, la Oficina de Inversiones, la Oficina de Programación e Inversiones y la Oficina de Abastecimiento, en una reunión convocada.
2. Se dio una breve explicación a todos los trabajadores y se les pidió que definan diferentes conceptos que se mencionaron. Las definiciones deben escribirse tal cual les viene a la mente el primer concepto. Se necesitan por los menos 4 definiciones por cada palabra, de las cuales pueden ser: verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, nombres o pronombres, sin utilizar artículos, preposiciones o conjunciones. Por ejemplo puede ser de la siguiente forma: si el concepto a definir es Manzana, ¿Qué es lo primero que viene a la mente? (las posibles respuestas podrían ser: roja, fruta, rica, deliciosa, jugosa)
3. El paso siguiente de la herramienta es que cada uno de los que respondían esta técnica, jerarquizaran estas palabras colocando el número uno a la derecha de la que mejor define el concepto o mayor relación tenga con el mismo, el número dos a la que le sigue y así sucesivamente hasta terminar de enumerar las palabras escritas para el concepto.
4. Finalmente se hizo mención de la libertad que tenían para dar respuestas a cada concepto y de la confidencialidad de la información obtenida.

De acuerdo con Valdez (2002), una vez que se llevan a cabo las aplicaciones de las redes semánticas, se procede a la obtención de los cuatro principales valores o datos, con los cuales se analiza la información que se genera por los participantes en cada red.

Los valores de la técnica de redes semánticas son:

1. Valor J: Este valor resulta del total de palabras definidoras que fueron generadas por los participantes. Para obtener este valor se debe contar el total de palabras definidoras que fueron generadas por los participantes. A mayor cantidad de palabras definidoras obtenidas, mayor será la riqueza de la red y viceversa.
2. Valor VMT: Este valor es el resultado que se obtiene de la multiplicación de la frecuencia de aparición por la jerarquía obtenida, para cada una de las palabras definidoras generadas por los participantes.

Para la obtención de este valor se hace una conversión de las jerarquías que fueron asignadas por los participantes, al valor semántico que les corresponde, tomando como base que, la jerarquía 1 vale 10 puntos, la 2 vale 9 puntos y así sucesivamente, de manera que la jerarquía 10 vale 1 punto.

3. Valor FMG: Este valor se obtiene para todas las palabras definidoras que conformaron el conjunto VMT, a través de una regla de tres, tomando como punto de partida que la palabra definidora con el valor más grande, representará el 100%. Por ejemplo los resultados de la aplicación de esta técnica se mencionan en los apéndices del 1 al 11, a través de un análisis descriptivo los resultados por cada conocimiento medido se describen a continuación.

Cambio

Los resultados obtenidos del concepto CAMBIO, identifican que las palabras mejora, movimiento y actitud, ver apéndice 1, son conceptos clave que el personal reconoce para la primera etapa del modelo como razón de cambio.

Si los trabajadores identifican el cambio con el verbo mejorar, nos permite saber que la gente está dispuesta a un cambio y que sabe que el cambio es para mejorar, por lo tanto se puede considerar como algo positivo, de acuerdo a la implementación de un nuevo sistema de gestión de ejecución de proyectos de inversión. Asimismo se interpreta que realizar un cambio, es mejorar y para mejorar debemos actuar, el actuar nos solicita estar en movimiento, en las tareas, en las actividades, en los retos u objetivos.

Para realizar un cambio organizacional se depende del trabajador, por lo que es importante mencionar que el individuo debe actuar con una actitud proactiva para permitir que los nuevos retos sean efectivos. De acuerdo a los resultados de la tabla, la palabra actitud es un sinónimo de cambio, lo que nos permite saber que los empleados encuestados identifican que un cambio puede ser efectivo si tenemos un cambio de actitud.

Fortalezas

Por otro lado las palabras definidoras de la red semántica de la definición fortaleza se muestran en el apéndice 2. Para los jefes de línea de la universidad, la palabra fortaleza es sinónimo de fuerza, habilidad, capacidad y energía, la palabra fortaleza se eligió para apoyar a la segunda etapa del modelo propuesto que indica conocer las fortalezas y debilidades del entorno donde se llevará a cabo el cambio organizacional. Como bien lo indican los trabajadores, al saber las fortalezas se puede estructurar las estrategias y los planes para apoyar los retos u objetivos.

Para los trabajadores, una fortaleza se identifica con habilidad, es decir la habilidad para realizar alguna tarea, donde interviene que el individuo sea capaz de realizar dicha tarea y la energía para ser constantes en las responsabilidades encomendadas.

Debilidades

La mayor parte de los trabajadores consideran que la debilidad es sinónimo de ineficiencia, limitación, humildad y familia (ver apéndice 3). Para esta red semántica se consideran principalmente los conceptos ineficiencia y limitación, ya que de acuerdo al estudio de campo, se observa que los empleados constantemente se enfrentan a limitaciones para realizar sus actividades adecuadamente, lo cual provoca una insatisfacción e ineficiencia para el desarrollo de sus tareas.

La familia, es un factor importante para la cultura ayacuchana, por lo tanto resalta en la presente red semántica, debido a que cualquier aspecto que afecte a la familia, los trabajadores se vuelven vulnerables y les afecta en el desempeño de sus actividades diarias. El objetivo de conocer las fortalezas y debilidades es que al identificarlas se desprenda un plan de acción a seguir para aprovechar al máximo las estrategias y disminuir o eliminar las debilidades del medio donde se realizará el cambio organizacional

Comunicación

La definición comunicación se relaciona básicamente con el verbo hablar para los trabajadores de la universidad, como se muestra en el apéndice 4. La comunicación es primordial en el caso de un cambio organizacional o la implementación de cualquier proyecto debido a que es la forma de obtener retroalimentación para el logro de las metas. En la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, la comunicación significa principalmente hablar de persona a persona, lo que hace que las herramientas de información como correo electrónico, circulares, llamadas telefónicas o vía radio no son consideradas como los mejores medios para transmitir la comunicación.

Estrategia

Para el grupo de encuestados, la definición de estrategia tiene sinónimos de análisis, inteligencia, planeación y evaluación, como se indica en el apéndice 5. Se considera una relación asertiva de los sinónimos debido a que para estructurar una estrategia se debe realizar un análisis cualitativo y cuantitativo, de acuerdo al tipo de estrategia. Asimismo se planea las acciones o estrategias a seguir y se evalúa el resultado de las mismas. Dicha red construye eficazmente a la interpretación de la etapa evaluación de las estrategias.

Evaluación

La definición evaluación se identifica con el análisis, estudio y conocimiento, dicha definición se liga directamente a la red anterior donde las estrategias intervienen con la evaluación (ver apéndice 6). La palabra capacitación y la palabra actuar también son consideradas en la red semántica y estas forman parte de las palabras número 4 y 5 de la red, por lo que la palabra evaluación es considerada como un aspecto a analizar, conocer y tomar acciones, parte fundamental en la propuesta del modelo.

Recompensar

La palabra recompensar es sinónimo de estímulo y motivación., ver apéndice 7. La motivación es una aspecto muy importante para que los individuos estén a gusto y contribuyan acordemente al logro de los objetivos, por lo tanto, la palabra recompensar no puede ser evadida en la presente investigación, debido a que el personal que labora en la

universidad no se consideran motivados por ningún tipo de estímulo, es por ello que a palabra motivación y recompensa es un aspecto que no se ha considerado y debe tomarse en cuenta para el cambio organizacional.

Retroalimentación

Para esta red, la retroalimentación se une con comunicación, lo cual permite saber que a los involucrados de los objetivos se les debe comunicar de los esfuerzos, errores, aciertos, tanto de los suyos, como los de los demás, para que estos se mejoren constantemente. Ver apéndice 8.

Control

La palabra control es sinónimo de calidad y estabilidad, al efectuar las diferentes etapas del modelo propuesto debe existir una estabilidad y esta generará confianza (ver apéndice 9). En dicha red se integró la palabra control en lugar de estabilidad, ya que se considera como mejor concepto para el entendimiento de los individuos la palabra control. Ahora bien, de acuerdo a los resultados obtenidos en la red se puede observar que la palabra estabilidad es la definición número 3 de la palabra control, por lo tanto, estabilidad y control para los trabajadores son sinónimos, lo que nos permite corroborar la interpretación efectiva de la etapa del modelo propuesto estabilidad de cambio.

Mejora Continua

Finalmente la palabra mejora continua trae consigo una parte de las etapas anteriores, obteniendo así, calidad y éxito en el desarrollo de proyectos donde se utilice el modelo de cambio organizacional, para los dirigentes de la organización, la interpretación del modelo es correcto lo que apoyará al desempeño efectivo del modelo en la organización. Para consultar la totalidad de las palabras definidoras de la frase mejora continua, ver apéndice 10.

5.4 MATRIZ FODA DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

La Matriz FODA de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del modelo propuesto, como se comenta en el capítulo 3, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las

fortalezas y debilidades internas de una organización, en este caso de la propuesta del modelo de Cambio Organizacional. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

Al realizar la matriz FODA se pretende constituir estrategias que apoyen al uso adecuado del modelo de cambio organizacional propuesto en la presente investigación, es por ello que se identifican 5 fortalezas y 4 debilidades, 4 oportunidades y 3 amenazas del modelo propuesto.

Con el análisis de los factores internos y externos se crea la matriz FODA para el modelo propuesto, una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se constituyen estrategias específicas que nos permitan mayores beneficios de la aplicación del modelo de Cambio Organizacional.

De acuerdo a las fortalezas y oportunidades, se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades FO, así mismo se integran estrategias para mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades DO, del mismo modo se utilizan las fortalezas para evitar las amenazas FA, por último se estructuran estrategias para minimizar las debilidades y las amenazas DA.

A continuación se muestra la construcción de la matriz FODA del modelo propuesto, en ella se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para ello el investigador se basa en:

Las fortalezas del modelo propuesto de administración del cambio organizacional son:

- Integración del personal
- Analiza el medio donde se realizará la Administración del Cambio Organizacional
- Planea y evalúa estrategias
- Fomenta la comunicación entre los involucrados al Cambio Organizacional
- Busca mejorar continuamente

Las debilidades del modelo propuesto de administración del cambio organizacional son:

- Falta de Liderazgo
- Falta una cultura de ejecución de proyectos de inversión
- Falta de seguimiento a objetivos
- Falta de motivación

Las oportunidades del modelo propuesto de administración del cambio organizacional son:

- Financiamiento para proyectos de inversión
- Protocolizar las necesidades de los beneficiarios
- Estandarizar de procesos en la ejecución de proyectos
- Programa de recompensas

Las amenazas del modelo propuesto de administración del cambio organizacional son:

- Alta competencia en el medio Universidades Actualizadas
- Auditorias del Organismo de Control Interno y Contraloría General de la República
- Los beneficiarios busquen otras universidades públicas y/o privadas

En la tabla 5.1 se muestra la matriz FODA relacionando cada una las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del modelo propuesto.

	FORTALEZAS 1. Integración del personal 2. Analiza el medio donde se realizará la Administración del Cambio Organizacional 3. Planea y evalúa estrategias 4. Fomenta la comunicación entre los involucrados al Cambio Organizacional 5. Busca mejorar continuamente	DEBILIDADES 1. Falta de Liderazgo 2. Falta una cultura de ejecución de proyectos de inversión 3. Falta de seguimiento a objetivos 4. Falta de motivación
OPORTUNIDADES 1. Integrar nuevos proyectos de inversión (obtener mayor financiamiento) 2. Protocolizar las necesidades de los beneficiarios 3. Estandarizar de procesos para la ejecución de proyectos 4. Programa de recompensas	Fortalezas – Oportunidades FO FO 1. Debido a que el modelo integra al personal (F1), se puede fijar metas hacia la obtención de nuevos proyectos (O1) y recompensar al personal por su esfuerzo (O4) FO 2. Debido a que el modelo busca la mejora continua (F5) se pueden estandarizar los procesos para la ejecución de proyectos (O3) FO 3. Dado que planea y evalúa estrategias (F3) y se fomenta la comunicación entre los involucrados (F4) se puede protocolizar las necesidades de los beneficiarios (O2)	Debilidades – Oportunidades DO DO 1. Implementar un programa de recompensas (O4) para aumentar la motivación del personal (D4) DO 2. Diseñar los procesos para la ejecución de proyectos (O3) que permita el seguimiento adecuado a los objetivos (D3) DO 3. Obtener mayor financiamiento (O1) para fomentar la cultura de ejecución de proyectos de inversión (D2)

AMENAZAS	Fortalezas – Amenazas FA	Debilidades – Amenazas DA
<p>1. Alta competencia en el medio Universidades</p> <p>2. Auditorías del Organismo de Control Interno y Contraloría General de la República</p> <p>3. Los beneficiarios busquen otras universidades públicas y/o privadas</p>	<p>FA 1. Aprovechar la mejora continua (F5) para solventar adecuadamente las auditorías de la OCI y CGR (A2)</p> <p>FA 2. Analizar el medio interno y externo (F2) para mejorar la competencia con otras universidades (A1) y así evitar que los beneficiarios busquen otras universidades públicas y/o privadas (A2)</p>	<p>DA 1. Solicitar cursos de liderazgo para los responsables de áreas y/o jefes de línea (D1)</p>

Tabla 5.1: Matriz FODA del modelo propuesto de administración del cambio organizacional, elaboración propia

La matriz FODA, permite identificar las limitaciones, las ventajas y desventajas del modelo propuesto, es decir, por el análisis de la matriz FODA, (se identifican las áreas de oportunidad a atacar, se propone realizar las estrategias de implementación e indicar responsables para llevar cabo dicha actividad. Se considera que con la aplicación de las estrategias de implementación, la organización podrá mejorar su nivel de servicio, logrando una mayor satisfacción de los estudiantes, docentes y trabajadores que pertenecen a la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Cada una de las estrategias que se presentan en la tabla 5.2, se formularon de acuerdo a las necesidades de la universidad donde se ha realizado la investigación. El objetivo de las estrategias es apoyar a un cambio organizacional efectivo, utilizando el modelo propuesto. En seguida se cuenta con una explicación de cada una de las estrategias formuladas y estas son:

Al relacionar las fortalezas con las oportunidades, estas se identifican con la letras FO se pretende aprovechar ambas para beneficiar la aplicación del modelo, por ello se proponen tres estrategias para la implementación del modelo de administración del cambio organizacional.

La estrategia FO 1 “Debido a que el modelo integra al personal (F1), se puede fijar metas hacia la obtención de nuevos proyectos (O1) y recompensar al personal por su esfuerzo (O4)”, dicha estrategia nos permite saber que el modelo propuesto puede ser utilizado para todo tipo proyecto dentro de la universidad y no exclusivamente para la ejecución de proyectos de inversión.

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

La estrategia FO 2 “Debido a que el modelo busca la mejora continua (F5) se pueden estandarizar los procesos para la ejecución de proyectos (O3)”, siguiendo las 11 etapas del modelo propuesto, la empresa será capaz de reestructurar y estandarizar los diferentes procesos que conforman en la ejecución de proyectos de la universidad.

La estrategia FO 3. “Dado que planea y evalúa estrategias (F3) y se fomenta la comunicación entre los involucrados (F4) se puede protocolizar las necesidades de los beneficiarios (O2)”, Para la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga existen preferencias a la que se les proporciona el servicio de ejecución de proyectos de inversión, al llevar un protocolo de sus operaciones estas pueden ser estandarizadas y serán atendidas con el mismo servicio de eficiencia, independientemente del beneficiario que solicite satisfacer la necesidad actual.

Por otro lado al unir las debilidades con las oportunidades, están se abrevian con las letras DO, con estas se muestran tres estrategias posibles a considerar en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga para disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades.

La estrategia DO 1. “Implementar un programa de recompensas (O4) para aumentar la motivación del personal (D4)”. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el personal de la universidad necesita sentirse motivado y recompensado de sus esfuerzos. El implementar un programa de recompensas donde se considere el reconocimiento por el esfuerzo del personal podrá contribuir al logro de los objetivos y por ende la eficiencia de la universidad. Con esta estrategia coadyuvará a un cambio organizacional efectivo.

La estrategia DO 2. “Diseñar los procesos para la ejecución de proyectos (O3) que permita el seguimiento adecuado a los objetivos (D3)”, contribuirá al logro de las metas en los tiempos debidos, aportando valor agregado hacia la eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión por los beneficiarios.

La estrategia DO 3. “Obtener mayor financiamiento (O1) para fomentar la cultura de ejecución de proyectos de inversión (D2)”, dicha estrategia se puede concebir como algo ambicioso para la organización, y a su vez es una oportunidad visionaria para el crecimiento y desarrollo de la universidad.

La relación entre las fortalezas y las amenazas se describen con las letras FA, asimismo las dos estrategias propuestas para la implementación del modelo, su objetivo es aprovechar las fortalezas para eliminar o disminuir las amenazas.

La estrategia FA 1. “Aprovechar la mejora continua (F5) para solventar adecuadamente las auditorías de la OCI y CGR (A2)”, contribuye a prevenir problemas potenciales que afecten la eficiencia de la ejecución de proyectos de inversión o la implementación de nuevos proyectos.

La estrategia FA 2. “Analizar el medio interno y externo (F2) para mejorar la competencia con otras universidades (A1) y así evitar que los beneficiarios busquen otras universidades públicas y/o privadas (A2)”, nos permite anticiparnos a las estrategias de desarrollo de la competencia.

El último cuadro une las debilidades con las amenazas ambos puntos débiles, y esto se identifican con las letras DA, en ésta fase se propone 1 estrategia considerar para la implementación del modelo.

La estrategia DA 1. “Solicitar cursos de liderazgo para los responsables de áreas y/o jefes de línea (D1)”. Una parte fundamental para el cambio organizacional es el liderazgo que se ejerza. El liderazgo debe ser dinámico, por lo que si se mantienen dinámicas, cursos y prácticas de liderazgo, se contribuirá a que los responsables de las áreas y/o jefes de línea sepan dirigir a los trabajadores para el logro de las metas o los objetivos.

5.5 PLAN DE CAMBIO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

El Plan de Cambio se presenta mediante una gráfica de Gantt para identificar las actividades, tiempos de realización y responsables a realizar cada actividad. Se procedió a su elaboración considerando la totalidad de actividades del proyecto para evitar contratiempos. De la misma manera se programa las estrategias para el cambio. A continuación se muestra el plan de actividades y estrategias:

TEM	ACTIVIDADES	META	ESTRATEGIAS DE TRABAJO	RESPONSABLE	TIEMPO DE REALIZACIÓN
1	Presentar el Plan de Cambio Organizacional	Autoridades y jefes de área conozcan la propuesta del Plan de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión	Dar a conocer a las autoridades y jefes de área la Propuesta del Plan de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión	Investigador - Tesista	07 días calendarios
2	Modificar el Estatuto y el Organigrama de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	Estatuto Reformulado de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga y el Organigrama Actualizado	Presentar a la Asamblea Universitaria la propuesta para su Aprobación Vía Acto Resolutivo	Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, Consejo Universitario	30 días calendarios
3	Fomentar y Formular una Normativa Interna	Directiva para la Formulación, Ejecución y Supervisión de Proyectos en la Fase de Inversión Bajo la Modalidad de Administración Directa, Administración Indirecta - Por Contrata - Obras por Impuestos.	Presentar al Consejo Universitario la Directiva para su Aprobación Vía Acto Resolutivo	Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios
4	Elaborar y proponer el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Universidad	Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	Presentar al Consejo Universitario el ROF 2014 para su Aprobación Vía Acto Resolutivo	Oficina de Racionalización y la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios
5	Elaborar y proponer el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Universidad	Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	Presentar al Consejo Universitario el MOF 2014 para su Aprobación Vía Acto Resolutivo	Oficina de Racionalización y la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios
6	Formular y proponer el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	Presentar al Consejo Universitario el MOF 2014 para su Aprobación Vía Acto Resolutivo	Oficina de Racionalización y la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios
7	Convocar a todo el personal mínimo necesario para cumplir las funciones en cada oficina de la Universidad	Recurso Humano completo en las distintas áreas involucradas en la ejecución de proyectos de inversión	Presentar el requerimiento de Personal a la Oficina de Recursos Humanos y Abastecimiento para su convocatoria	Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Abastecimiento	30 días calendarios
8	Adquirir el equipamiento y mobiliario adecuado para todo el personal involucrado en la Ejecución de Proyectos	Equipamiento y Mobiliario adecuado en las distintas áreas involucradas en la ejecución de proyectos de inversión	Presentar el requerimiento de Equipamiento y Mobiliario a la Oficina de Abastecimiento para su adquisición	Oficina de Abastecimiento	30 días calendarios

Tabla 5.2: Plan de Actividades del Plan de Cambio Organizacional, Elaboración Propia

De la tabla anterior se presentaron 08 actividades, dentro de los cuales, para poder realizar las mismas será necesario de la colaboración de las autoridades y jefes de línea, debido a que se pretende modificar la normativa interna de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, bajo las diferentes modalidades de ejecución por Administración

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt, referida a la programación de las actividades propuestas para la implementación del plan de cambio organizacional:

EM	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE REALIZACIÓN	Mes 1				Mes 2			
				Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8
1	Presentar el Plan de Cambio Organizacional	Investigador - Tesista	07 días calendarios	■							
2	Modificar el Estatuto y el Organigrama de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga	Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, Consejo Universitario	30 días calendarios	■	■	■	■				
3	Fomentar y Formular una Normativa Interna	Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios				■				
4	Elaborar y proponer el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Universidad	Oficina de Racionalización y la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios					■			
5	Elaborar y proponer el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Universidad	Oficina de Racionalización y la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios					■			
6	Formular y proponer el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal (PAP)	Oficina de Racionalización y la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales	07 días calendarios						■		
7	Convocar a todo el personal mínimo necesario para cumplir las funciones en cada oficina de la Universidad	Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Abastecimiento	15 días calendarios							■	
8	Adquirir el equipamiento y mobiliario adecuado para todo el personal involucrado en la Ejecución de Proyectos	Oficina de Abastecimiento	15 días calendarios								■

Tabla 5.3: Programación de Actividades del Plan de Cambio Organizacional, Elaboración Propia

El investigador realizó la propuesta de modificación de los documentos normativos de la UNSCH, dentro de los cuáles tenemos:

El Organigrama de la UNSCH, adjunto en la Figura 5.2

El Estatuto de la UNSCH, adjunto en el Anexo 01

La Directiva para la Formulación, Ejecución y Supervisión de Proyectos en la Fase de Inversión Bajo la Modalidad de Administración Directa, adjunto en el Anexo 02.

EL Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, adjunto en el Anexo 03.

El Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones, adjunto en el Anexo 04.

El Cuadro para Asignación de Personal (CAP), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones, adjunto en el Anexo 05.

El Presupuesto Analítico de Personal (PAP), de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones, adjunto en el Anexo 06.

No se realizó la normativa interna para obras por contrata, debido a que estos se basan en la Ley N° 29873, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Por otro lado tampoco se realizó la normativa interna para Obras por Impuestos, debido a que este se basan en la Ley N° 29230, Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado.

El MOF, ROF, CAP y PAP, se realizó para la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y de la Oficina de Programación e Inversiones, debido a que estos son las áreas principales las que tienen que intervienen en la ejecución de proyectos de inversión pública, siendo las que tienen que sufrir el cambio organizacional.

La Directiva para la Formulación, Ejecución y Supervisión de Proyectos en la Fase de Inversión Bajo la Modalidad de Administración Directa, se plantea para poder saber el curso de los documentos, durante la ejecución de proyectos de inversión, este mismo es aplicable para la ejecución de obras de administración indirecta – por contrata, conjuntamente con el Reglamento y la Ley de Contrataciones del Estado.

Con las modificaciones realizadas en el marco normativo se tendrá una mejora en la gestión de la ejecución de proyectos de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, según las fases descritas en el Capítulo I, se ven los cambios a producirse:

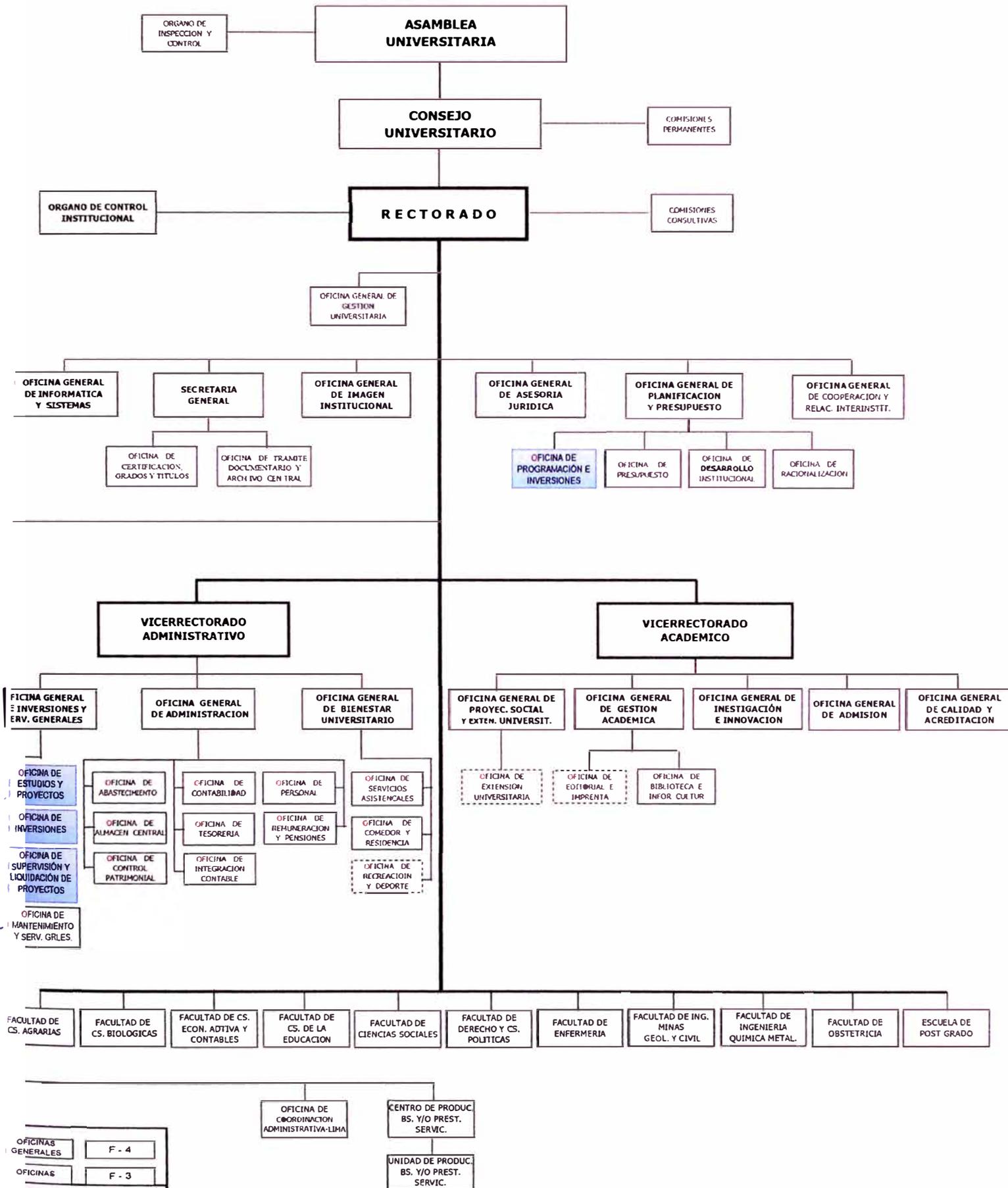


Figura 5.2: Organigrama General de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

FASE 01: Términos de Referencia para la Contratación de una Consultora para la Elaboración del Perfil, esta fase demora desde su elaboración hasta su aprobación 3 a 5 días calendarios.

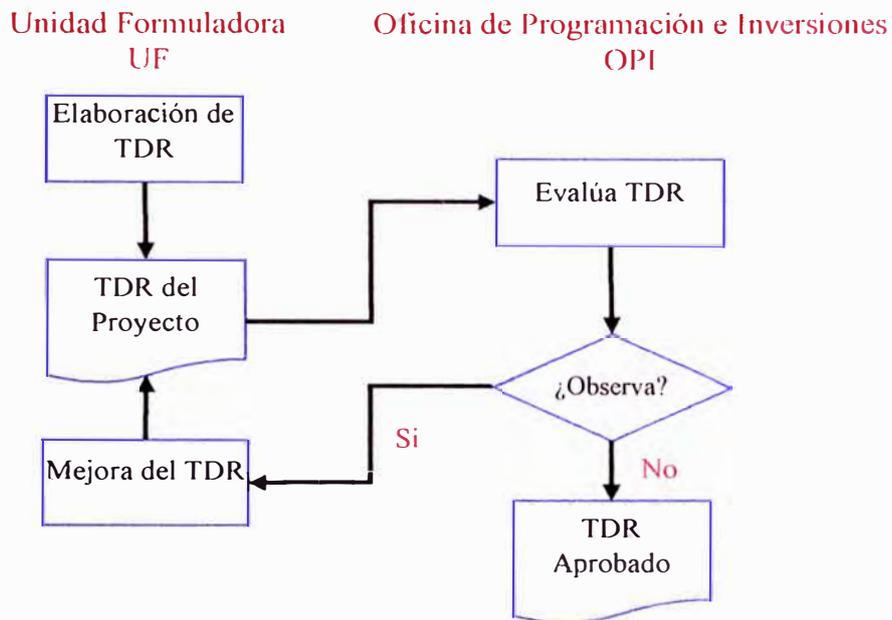


Figura 5.3: TDR para la contratación de una consultoría de Pre Inversión, fuente UNSCH

FASE 02: Estudio de Pre Inversión, esta fase demora regularmente de 1 a 3 meses.

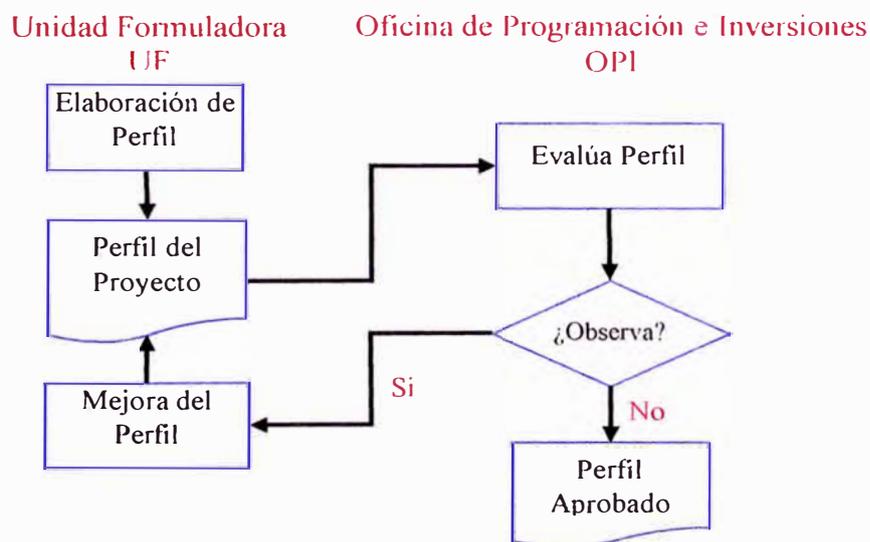


Figura 5.4: Estudio de Pre Inversión, fuente UNSCH

En la Etapa de Inversión, la Oficina de Estudios y Proyectos es la encargada de la elaboración del expediente técnico y/o estudio definitivo, dichos estudios los realizará mediante administración directa y/o por consultoría externa, dependiendo de la complejidad de los mismos, ya que estos deberán de ser evaluados por la CRAET de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

La descripción de la Etapa de Inversión (Expediente Técnico y/o Estudio Definitivo), se describen en 02 Fases que se detallan a continuación:

FASE 03: Términos de Referencia para la Elaboración del Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 3 a 5 días calendarios.

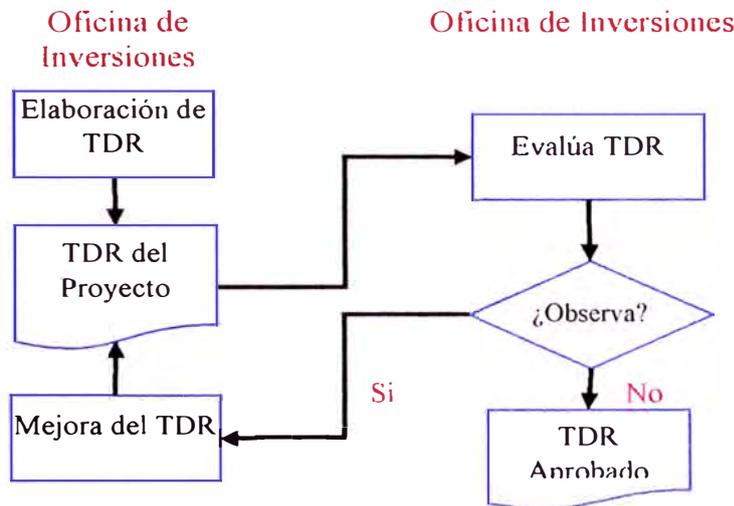


Figura 5.5: TDR para Expedientes Técnicos, fuente UNSCH

FASE 04: Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 3 a 5 meses.

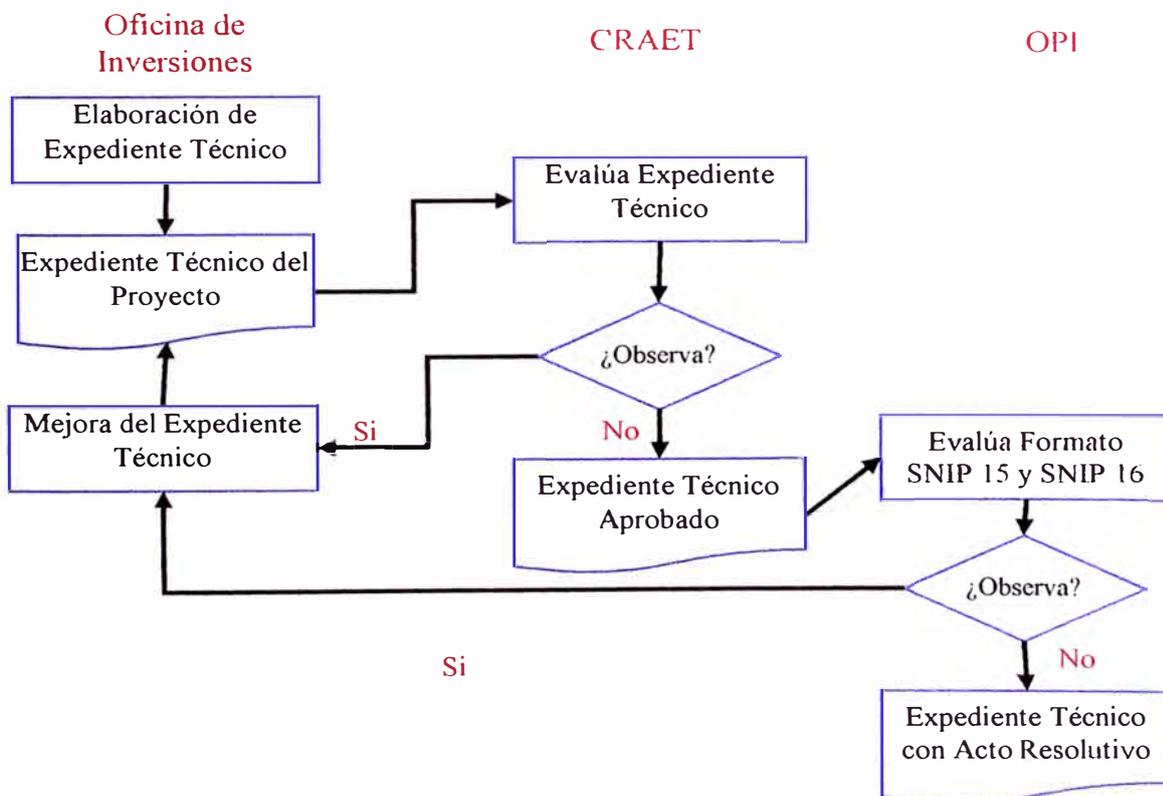


Figura 5.6: Elaboración de Expedientes Técnicos, fuente UNSCH

Continuando en la Etapa de Inversión, la oficina de inversiones es la encargada de la ejecución de los proyectos de inversión pública, los cuáles lo ejecutará mediante la modalidad de administración directa y por contrata, para el control, seguimiento y monitoreo de estas obras, para ello contará con el equipo técnico profesional adecuado.

La descripción de la Etapa de Inversión (Ejecución del Proyecto), se describen en 03 Fases que se detallan a continuación:

FASE 05: Términos de Referencia para la Ejecución del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 3 a 5 días calendarios.

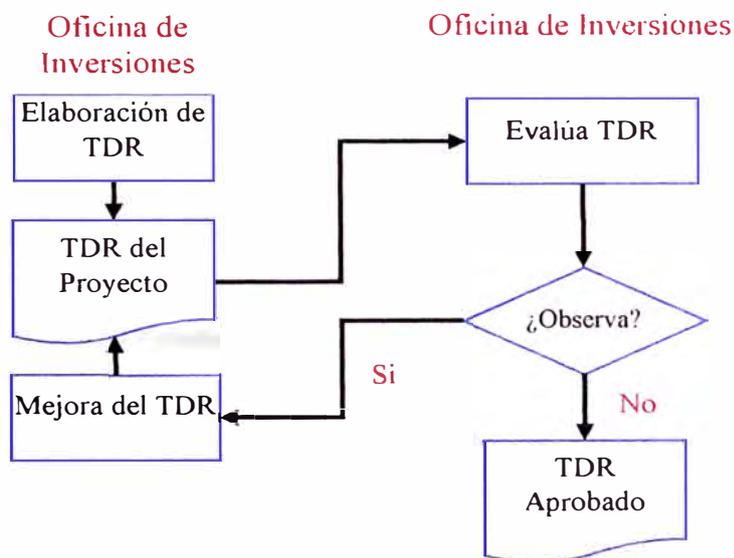


Figura 5.7: TDR para la Ejecución del Proyecto de Inversión Pública, fuente UNSCH

FASE 06: Modificaciones al Expediente Técnico durante la Ejecución del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 5 a 7 días calendarios.

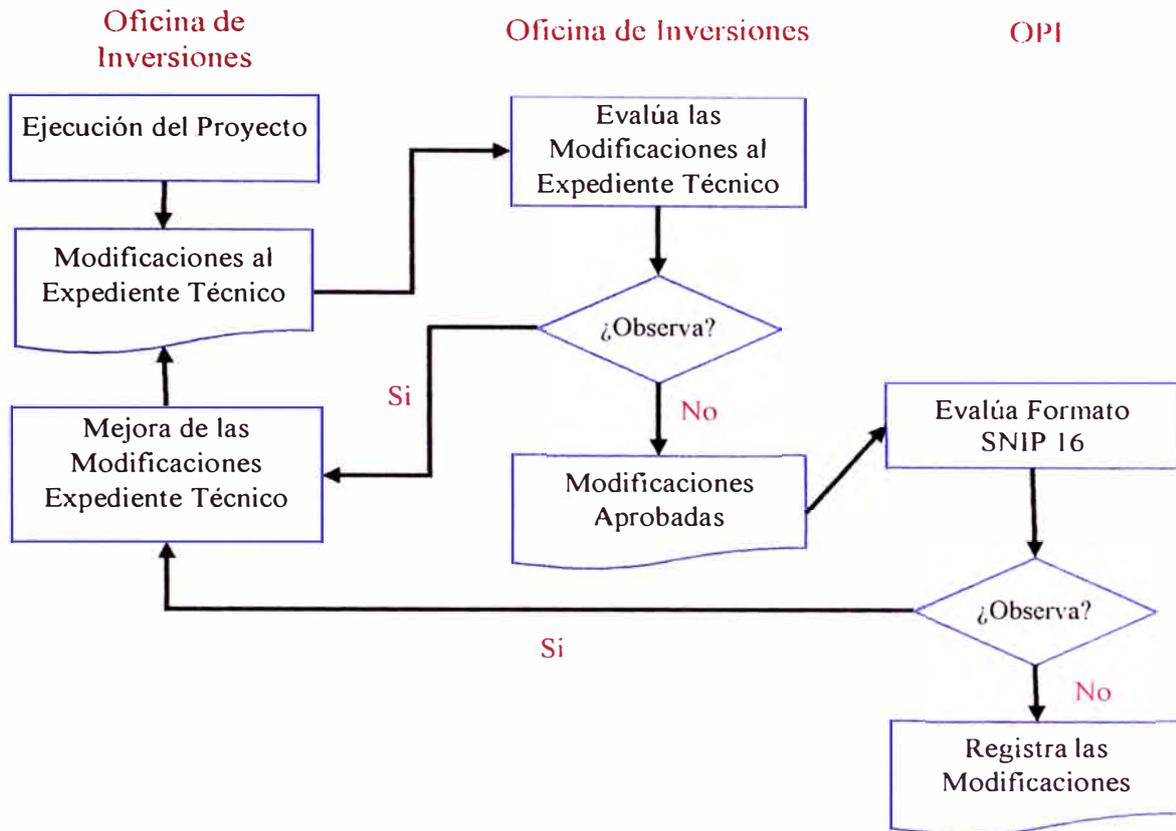


Figura 5.8: Modificaciones al Expediente Técnico, fuente UNSCH

Culminando con la Etapa de Inversión, la oficina de inversiones es la encargada de la liquidación física y financiera de los proyectos de inversión pública ejecutados bajo la modalidad de administración directa y/o por contrata, los cuáles los ejecutará de manera programada, subsanando las liquidaciones de proyectos ejecutados anteriormente que hasta la fecha siguen estando en la etapa de ejecución habiendo sido culminados ya hace varios años, para lo cual contará con el equipo técnico adecuado para cumplir las metas.

FASE 07: Cierre del Proyecto de Inversión Pública, esta fase demora regularmente de 1 a 2 meses, quedando normalmente fuera del plazo previsto dentro de la ley.

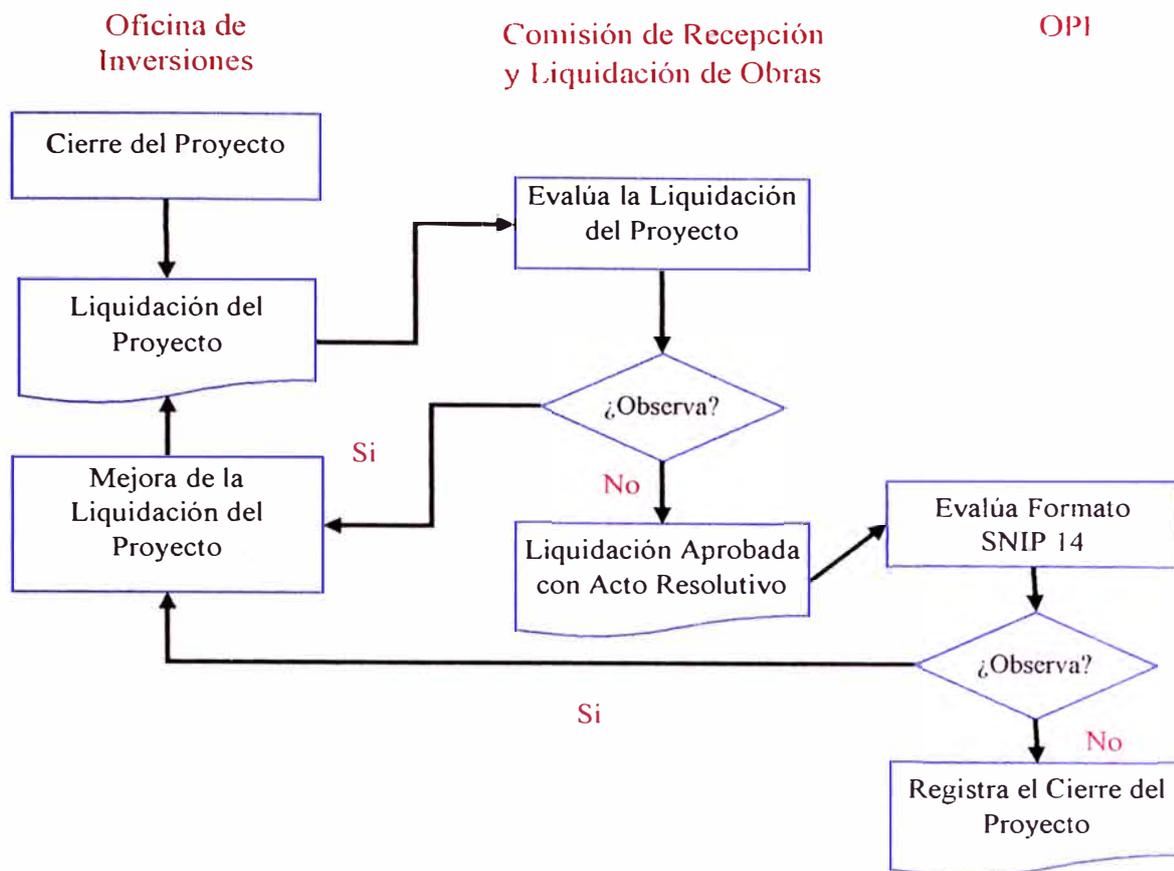


Figura 5.9: Cierre del Proyecto, fuente UNSCH

Como se muestra en el siguiente cuadro, se realizará una reducción en tiempos de ejecución, así como de ejecución de gasto presupuestario.

ÍTEM	FASE	TIEMPO ANTES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	TIEMPO DESPUES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
1	Términos de Referencia para la Contratación de una Consultora para la Elaboración del Perfil	7-10 días calendarios	3-5 días calendarios
2	Estudio de Pre Inversión	3 - 6 meses	1 - 3 meses
3	Términos de Referencia para la Elaboración del Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública	7-15 días calendarios	3-5 días calendarios
4	Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública	6 - 12 meses	3 - 5 meses
5	Términos de Referencia para la Ejecución del Proyecto de Inversión Pública	7-15 días calendarios	3-5 días calendarios
6	Modificaciones al Expediente Técnico durante la Ejecución del Proyecto de Inversión Pública	15-30 días calendarios	5-7 días calendarios
7	Cierre del Proyecto de Inversión Pública	3 - 6 meses	1 - 2 meses

Tabla 5.4: Cuadro Comparativo de las Fases de Ejecución antes y después de Aplicar el Cambio Organizacional, Elaboración Propia

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

- ❖ El objetivo de la tesis fue proponer un modelo de administración de cambio organizacional que permita el flujo efectivo y eficiente del Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión. Las técnicas de investigación utilizadas: observación participante, cuestionario de integración y la encuesta de cultura de ejecución de proyectos de inversión, fueron la base para el logro del objetivo de la investigación.
- ❖ El cuestionario de integración se aplicó para conocer la percepción que tiene el grupo de jefes de línea de sí mismo, respecto al grupo de trabajadores y la percepción del grupo de trabajadores. Durante ésta aplicación los individuos mostraron la libertad de expresar lo que les incomoda o disgusta de ese grupo, entre lo que destaca es la falta de responsabilidad, comunicación y mala actitud.
- ❖ Considerando la falta de responsabilidad, la falta de comunicación y la mala actitud, expresada por los jefes de línea y trabajadores de la organización, se identifica la insatisfacción de los beneficiarios lo que conlleva a la necesidad de detectar el nivel de ejecución de proyectos de inversión ofrecido. Al aplicar la encuesta de ejecución de proyectos de inversión, la información obtenida identifica que la eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión es regular lo que repercute que ésta es susceptible de disminuir y a su vez tiene la posibilidad de aumentar el nivel de eficiencia en la ejecución de proyectos. Por lo tanto, la aplicación del cuestionario de cultura de ejecución de proyectos de inversión, comprueba que el sistema de ejecución actual no proporciona un servicio de calidad y eficiencia para los beneficiarios.
- ❖ Para complementar el estudio del Sistema de Ejecución de Proyectos de Inversión, con el cuestionario de cultura de ejecución de proyectos de inversión, se obtuvieron los resultados más destacados: la falta de una filosofía en ejecución de proyectos, la inadecuada estructura organizacional, la falta de indicadores del desempeño y las instalaciones no eran las adecuadas para el desempeño de las actividades diarias, como se menciona en el cuestionario del capítulo 3 de la presente investigación.
- ❖ Para proponer el modelo, la investigación se basó en el modelo de Kurt Lewin, el modelo de Ronald Lippitt, Jeane Watson y Brice Westley, el modelo de Jhon Kotter y el modelo de Stephen Michael, autores principales de la administración del cambio

organizacional. Basándose en los autores antes mencionados, el investigador propuso un modelo que aporta algunas etapas propias, debido a las necesidades de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. La estructura de los modelos propuesta por los autores arriba mencionados, no existía un modelo que como y tal se considera útil para la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, pero si se tomaron algunas etapas de cada uno de los autores.

- ❖ El modelo de Administración del cambio organizacional propuesto, cuenta con aportaciones propias del investigador, las aportaciones son: la evaluación de las estrategias, retroalimentación y mejora continua, cada una de estas etapas se consideró la necesidad de ser aportadas de acuerdo a la situación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- ❖ Una aportación que al inicio de la investigación no fue considerada es la creación de la matriz FODA del modelo propuesto, el objetivo de la matriz de planeación estratégica es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del modelo propuesto por el investigador, así como aportar estrategias a llevar a cabo en la implementación del modelo, así como considerar que dicho modelo puede ser útil para otras instituciones públicas.
- ❖ El modelo propuesto en la presente investigación podrá ser utilizado para realizar administración del cambio efectiva en la implementación del Sistema de Ejecución de proyectos de Inversión, así como a aquellas instituciones que vienen trabajando bajo el Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP.
- ❖ El modelo de Administración del cambio organizacional propuesto, permitirá tener una normativa interna completa en materia de proyectos de inversión y de una estrategia adecuada de planeamiento y priorización de inversiones por parte de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- ❖ Con la adecuada estructura organizacional y contando con los documentos técnicos internos se procederá a realizar una eficiente planificación y priorización en la ejecución de proyectos de inversión de la UNSCH, logrando así un adecuado avance presupuestal anual.
- ❖ Al contar con el recurso humano con experiencia y capacitado semestralmente, se procederá a tener mayor productividad en sus lugares de trabajo, contribuyendo a lograr una adecuada atención a los documentos tramitados.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a las autoridades la implementación de esta propuesta de cambio organizacional, para lograr una mayor eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- ❖ Se recomienda socializar este trabajo de investigación con todas las áreas involucradas en la ejecución de proyectos de inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

BIBLIOGRAFÍA

Alfredo Pezo Paredes. Innovación: reto, posibilidad y esperanza. Manual I+C: para el innovador tecnológico y social. Recuperado el 19 de diciembre del 2013 de:

<http://www.eduni.uni.edu.pe/INNOVACION.pdf>

Arthur Zimmermann. Gestión del Cambio Organizacional. Recuperado el 19 de diciembre del 2013 de:

<http://dspace.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf?sequence=1>

Benoit Grouard, Francis Meston (1996). Reingeniería del Cambio. Barcelona - España Alfaomega Grupo editor.

Díaz Barros Jazmín (2003), El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional. Recuperado el 19 de junio del 2014 de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30970205>

Estudio de Prospectiva Económico y Social | un link al futuro. Recuperado el 19 de diciembre del 2013 de:

<http://www.prospectiva2020.com/tipo.php?subsec=69&sec=68#sthash.btmRuTks.dpu>
f

FUNDIBEQ - Fundibeq.Org. Gestión del Conocimiento. Recuperado el 04 de diciembre del 2013 de:

http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf.

Gerza, cuestionario para integrarnos, Recuperado el 27 de junio del 2014 de:

<Http://www.gerza.com/dinamicas/>

Ivancevich, John M., Konopaske Robert y Matteson Muchael T (2005). Comportamiento organizacional. México. Editorial Mc Graw Hill - 7a Edición.

Los Recursos Humanos.com. Gestión del cambio organizacional. Recuperado el 13 de abril del 2013, de:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6940-gestion-del-cambio-organizacional.html>

Michael, Stephen P. (1985). Técnicas para el cambio organizacional. México. Editorial Mc Graw Hill.

Porras Martínez, José Ignacio. Cambio tecnológico y Cambio Organizacional. Recuperado el 19 de junio del 2014 de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30500221>

Schermerhorn, John R, Hunt, James G. y Osborn, Richard N. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Limusa Wiley - 1a Edición.

Torres Cintrón Rosana, Innovación y Cambio Organizacional, Recuperado el 25 de junio del 2014 de:

<http://innovacionycambio.blogspot.com/>

Wordpress Theme by simplyWP. Blogger Template by Anshul. Gestión del Cambio Organizacional 2009. Recuperado el 19 de diciembre del 2013 de:

<http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/>

APÉNDICES

APÉNDICE 01

CAMBIO

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Mejorar		2	1		1						32	100%
Movimiento		3									27	84%
Actitud	2										20	63%
Ajustar		2									18	56%
Renovar		1	1								17	53%
Beneficio			2								16	50%
Generar				2							14	44%
Retb	1						1				14	44%
Generar				1	1						13	41%
Actualizar	1										10	31%
Bienestar	1										10	31%
Diversidad	1										10	31%
Natural	1										10	31%
Transición	1										10	31%
Inicio	1										10	31%
Personal	1										10	31%
Fin		1									9	28%
Lógico		1									9	28%
Modo		1									9	28%
Organización		1									9	28%
Aprender			1								8	25%
Calidad			1								8	25%
Ciclo			1								8	25%
Dirección			1								8	25%
Logro			1								8	25%
Oportunidad			1								8	25%
Fuerza				1							7	22%
Participación				1							7	22%
Porvenir				1							7	22%
Sobresalir				1							7	22%
Ventajas				1							7	22%
Resistencia					1						6	19%
Necesario						1					5	16%
Resistencia								1			3	9%
J=34												

APÉNDICE 02

FORTALEZAS

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Fuerza		4		1		1					48	100%
Habilidad	1		1								18	38%
Capacidad			1		1						14	29%
Carácter				2							14	29%
Energía			1				1				12	25%
Base	1										10	21%
Cambio	1										10	21%
Equipo	1										10	21%
Herramientas	1										10	21%
Honestidad	1										10	21%
Personalidad	1										10	21%
Responsabilidad	1										10	21%
Seguridad	1										10	21%
Ventajas	1										10	21%
Cultura		1									9	19%
Inteligencia		1									9	19%
Logros		1									9	19%
Salud		1									9	19%
Virtudes		1									9	19%
Desarrollos			1								8	17%
Inseguridad			1								8	17%
Solidaridad			1								8	17%
Trabajo			1								8	17%
Equipo				1							7	15%
Naturaleza				1							7	15%
Tiempo				1							7	15%
Competitividad					1						6	13%

J=27

APÉNDICE 03

DEBILIDADES

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Ineficiencia	1	1									19	100%
Limitación	1				1						16	84%
Humildad		1		1							16	84%
Familia					1	1					11	58%
Impaciencia	1						1				14	74%
Lógico	1										10	53%
Orden	1										10	53%
Pensamiento	1										10	53%
Realidad	1										10	53%
Alcance		1									9	47%
Comunicación		1									9	47%
Energía		1									9	47%
Errores		1									9	47%
Falla		1									9	47%
Intolerancia		1									9	47%
Sentimientos		1									9	47%
Angustia			1								8	42%
Dinero			1								8	42%
Fuerza			1								8	42%
Ineficiencia			1								8	42%
Oportunidad			1								8	42%
Capacidad				1							7	37%
Carencia				1							7	37%
Desventaja				1							7	37%
Premisas				1							7	37%
Temor				1							7	37%

J=27

APÉNDICE 04

COMUNICACIÓN

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Hablar		1	1	1							24	100%
Persona	1	1									19	79%
Interacción		1	1								17	71%
Palabra		1	1								17	71%
Social		1	1								17	71%
Facilidad	1					1					15	63%
Directa	1										10	42%
Entendimiento	1										10	42%
Expresar	1										10	42%
Habilidad	1										10	42%
Humana	1										10	42%
Señales	1										10	42%
Clara		1									9	38%
Contacto		1									9	38%
Familia		1									9	38%
Mejora		1									9	38%
Abierta			1								8	33%
Deber			1								8	33%
Empatía			1								8	33%
Trabajo			1								8	33%
Compañerismo				1							7	29%
Concisa				1							7	29%
Directa				1							7	29%
Explicar				1							7	29%
Liderazgo				1							7	29%
Razón				1							7	29%
Buscar					1						6	25%
Equipo					1						6	25%
Ilimitada					1						6	25%
Lógica					1						6	25%
Desventaja						1					5	21%

J=31

APÉNDICE 05

ESTRATEGIA

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Análisis	1	1	1								27	100%
Inteligencia	2			1							27	100%
Planeación	1		1	1							25	93%
Evaluación		1	1		1						23	85%
Organización	1	1									19	70%
Pensamiento	1	1									19	70%
Estudiar	1			1							17	63%
Visión			1	1							15	56%
Control	1										10	37%
Dirección	1										10	37%
Éxito	1										10	37%
Investigar	1										10	37%
Objetividad	1										10	37%
Actualización		1									9	33%
Habilidades		1									9	33%
Intensidad		1									9	33%
Oportunidad		1									9	33%
Previsión		1									9	33%
Actuar			1								8	30%
Capacitación			1								8	30%
Dedicación			1								8	30%
Procedimientos			1								8	30%
Solución			1								8	30%
Beneficio				1							7	26%
Diseño				1							7	26%
Grupo				1							7	26%
Motivación				1							7	26%
Acción					1						6	22%
Desarrollo					1						6	22%
Sinergia					1						6	22%
Conocimiento						1					5	19%
Producto						1					5	19%
Capacitación							1				4	15%

J=33

APÉNDICE 06

EVALUACIÓN

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Análisis	1	2	1								36	100%
Estudio	3										30	83%
Conocimiento	2										20	56%
Capacitación		2									18	50%
Actuar		1		1							16	44%
Capacidad			1	1							15	42%
Calificación	1										10	28%
Conclusión	1										10	28%
Liderazgo	1										10	28%
Observación	1										10	28%
Resultado	1										10	28%
Competencia		1									9	25%
Cuestionamiento		1									9	25%
Examen		1									9	25%
Habilidad		1									9	25%
Coordinación			1								8	22%
Integración			1								8	22%
Logro			1								8	22%
Medición			1								8	22%
Planear			1								8	22%
Aprobar				1							7	19%
Interpretación				1							7	19%
Participación				1							7	19%
Personal				1							7	19%
Resultado				1							7	19%
Beneficio					1						6	17%
Resultado					1						6	17%
Diario						1					5	14%
Ignorancia						1					5	14%
Prontitud							1				4	11%
Riqueza								1			3	8%

J=31

APÉNDICE 07

RECOMPENSAR

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Estímulo		1	1		1						23	100%
Motivar	2										20	87%
Resultado	2										20	87%
Análisis	1	1									19	83%
Beneficio		1	1								17	74%
Compromiso	1										10	43%
Conocimiento	1										10	43%
Esfuerzo	1										10	43%
Personal	1										10	43%
Reconocimiento	1										10	43%
Confrontación		1									9	39%
Efectuar		1									9	39%
Estrategia		1									9	39%
Fortaleza		1									9	39%
Graficación		1									9	39%
Habilidad		1									9	39%
Liderazgo		1									9	39%
Premio		1									9	39%
Capacidad			1								8	35%
Logro			1								8	35%
Medición			1								8	35%
Oportunidad			1								8	35%
Planear			1								8	35%
Regular			1								8	35%
Actuar				1							7	30%
Dar				1							7	30%
Mejora				1							7	30%
Sistemático				1							7	30%

J=28

APÉNDICE 08

RETRO ALIMENTACIÓN

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Comunicación	2	2			1						44	100%
Organización	2	1									29	66%
Oportunidad	1		1		1						24	55%
Mejora		1		1			1				20	45%
Enseñar	1		1								18	41%
Capacitar		1	1								17	39%
Información	1			1							17	39%
Aprender			2								16	36%
Necesidad		1		1							16	36%
Evaluación			1	1							15	34%
Crítica			1		1						14	32%
Actualizar	1										10	23%
Conocimiento	1										10	23%
Liderazgo	1										10	23%
Solucionar	1										10	23%
Sugerencia	1										10	23%
Ayuda		1									9	20%
Comparar		1									9	20%
Motivar		1									9	20%
Resultado		1									9	20%
Explicar			1								8	18%
Directa				1							7	16%
Ejercer				1							7	16%
Resolver				1							7	16%
Sustituir						1					5	11%

J=25

APÉNDICE 09

CONTROL

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Calidad	1	1	1								27	100%
Confianza	1		1								18	67%
Estabilidad	1		1								18	67%
Personal	1		1								18	67%
Manejar		1	1								17	63%
Conocer	1					1					15	56%
Capacidad	1										10	37%
Esquema	1										10	37%
Identificar	1										10	37%
Organización	1										10	37%
Registro	1										10	37%
Verificación	1										10	37%
Analizar		1									9	33%
Controlar		1									9	33%
Estrategia		1									9	33%
Éxito		1									9	33%
Habilidad		1									9	33%
Mejorar			1								8	30%
Participación			1								8	30%
Aseguramiento			1								8	30%
Supervisar			1								8	30%
Aseguramiento				1							7	26%
Dirigir				1							7	26%
Dominio				1							7	26%
Espacio				1							7	26%
Servicio				1							7	26%
Eficiencia					1						6	22%
Logística					1						6	22%
Regularidad					1						6	22%
Libertad						1					5	19%
J=30												

APÉNDICE 10

MEJORA CONTINUA

DEFINIDORAS	JERARQUÍA / PUNTOS										VMT	FMG
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Comunicación	1	2	1	1							43	100%
Organización	2			1							27	63%
Oportunidad	1		1	1							25	58%
Mejora		1	1								17	40%
Enseñar		1	1								17	40%
Capacitar				1	1						13	30%
Información	1										10	23%
Aprender	1										10	23%
Necesidad	1										10	23%
Evaluación	1										10	23%
Crítica	1										10	23%
Actualizar	1										10	23%
Conocimiento		1									9	21%
Liderazgo		1									9	21%
Solucionar		1									9	21%
Sugerencia		1									9	21%
Ayuda		1									9	21%
Comparar		1									9	21%
Motivar			1								8	19%
Resultado			1								8	19%
Explicar			1								8	19%
Directa			1								8	19%
Ejercer			1								8	19%
Ejercer			1								8	19%
Ejercer			1								8	19%
Ejercer				1							7	16%
Ejercer				1							7	16%
Ejercer				1							7	16%
Ejercer					1						6	14%
Ejercer					1						6	14%
Ejercer					1						6	14%
Resolver						1					5	12%
Sustituir								1			3	7%
J=33												

ANEXOS

ANEXO 01

ESTATUTO REFORMULADO DE LA UNSCH

Modificación del Título III, Del Régimen Administrativo,
Capítulo Único, Artículos 104 Al 108.

TITULO III

DEL RÉGIMEN ADMINISTRATIVO

CAPITULO ÚNICO

- Art. 104° La Administración de la Universidad de Huamanga es una estructura de servicio y apoyo técnico administrativo a las funciones de gobierno y está subordinada a la actividad académica y a la política institucional.
- Art. 105° La Universidad de Huamanga cuenta con una Secretaría General y con las siguientes Oficinas: Abastecimiento, Admisión y Evaluación Académica, Asesoría Jurídica, Biblioteca e Información Cultural, Bienestar Universitario, Contabilidad y Tesorería, Informática y Sistemas, **Inversiones y Servicios Generales, Estudios y Proyectos, Inversiones, Supervisión y Liquidación de Proyectos**, Inspectoría Universitaria, Investigación, Personal, Planificación y Presupuesto, Proyección Social y Extensión Universitaria, Relaciones públicas y Servicios Académicos. Además, cuenta con tres órganos desconcentrados: el Consorcio Universitario, el Centro de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicios y la Unidad de Coordinación Administrativa (Lima).
- Art. 106° El Reglamento General de la Universidad establece la organización interna de cada una de las oficinas señaladas en el artículo precedente, de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.
- Art. 107° Los Jefes de las Oficinas referidas en el Art. 105° son funcionarios de confianza de la autoridad universitaria y poseen las calificaciones de acuerdo con la ley. **Son a dedicación exclusiva en el caso de ser docentes y no docentes.**
- Art. 108° Solamente pueden ser Jefes de Oficina de la Universidad, los docentes y no docentes nombrados con una antigüedad mínima de tres años de nombramiento en esta Institución. Son designados por el Consejo Universitario, a propuesta del Rector. **Excepcionalmente, puede designarse a profesionales idóneos y con experiencia para desempeñar los referidos cargos, que no pertenecen a la Institución.** Dichos funcionarios son evaluados anualmente por el Consejo Universitario, requiriendo el voto de los 2/3 de sus miembros para ser ratificados; asimismo, pueden ser cesados en el cargo por acuerdo del Consejo Universitario, a pedido del Rector o de 1/3 de los miembros de este Órgano de Gobierno, sin perder su estabilidad laboral, en el caso de ser docente o administrativo nombrado de esta Institución.

ANEXO 02

DIRECTIVA PARA LA FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROYECTOS EN LA FASE DE INVERSIÓN BAJO LA MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DIRECTA

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES



DIRECTIVA N° 001 – 2014 – UNSCH

DIRECTIVA PARA LA FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROYECTOS EN LA FASE DE INVERSIÓN BAJO LA MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DIRECTA

Ayacucho, Septiembre del 2014

ÍNDICE

	Pág.
1. GENERALIDADES	04
2. FINALIDAD	05
3. OBJETIVOS	06
4. BASE LEGAL	07
5. ALCANCE	07
6. NORMAS GENERALES	08
7. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS	09
7.1. De los requisitos	09
7.2. Contenido del Expediente Técnico	09
7.2.1. Carátula	09
7.2.2. Documentos Legales y Antecedentes	10
7.2.3. Contenido Técnico	10
7.3. Presentación del Expediente Técnico	11
7.4. Aprobación del Expediente Técnico	11
7.4.1. Primera Instancia	12
7.4.2. Segunda Instancia	13
7.5. Plazos establecidos	13
7.6. Proyectos en Continuidad y/o Reformulación de Presupuestos Analíticos	14
7.7. Normas Complementarias	16
8. EJECUCIÓN DE PROYECTOS	16
8.1. Residente de Obra o Responsable de Proyecto	19
8.2. Informes de Valorizaciones de Obra	19
8.2.1. Información Técnica para las valorizaciones	20
8.2.2. Información Financiera para las valorizaciones	21
8.3. Ampliaciones de Plazo	22
8.4. Mayores Metrados, Deductivos y Adicionales de obra	23
9. SUPERVISIÓN DE PROYECTOS	23
9.1. Supervisión previa	23
9.2. Supervisión Concurrente	24
9.3. Supervisores de Obra	27
9.4. Instancias y Procedimientos en la Supervisión de Obras	28
9.5. Informes semanal, mensuales y/o final del Supervisor de Obra	29
10. LIQUIDACIÓN TÉCNICA FINANCIERA DE PROYECTOS	29
10.1. Del Proceso de Liquidación de Obras	30
10.2. De Los Documentos Técnicos Y Financieros	32
10.3. Comisión de Recepción y Liquidación	33
10.4. Contenido de la Liquidación Física - Financiera	33
10.5. Liquidación Técnica	35
10.6. Liquidación Financiera	35
10.7. Evaluación Técnica Financiera	36
10.8. Aprobación de la Liquidación Técnica Financiera de Obra	36
11. DISPOSICIONES FINALES	37
12. ANEXOS y FORMATOS	37

DIRECTIVA N° 001 – 2014 – UNSCH

DIRECTIVA PARA LA FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROYECTOS EN LA FASE DE INVERSIÓN BAJO LA MODALIDAD DE ADMINISTRACIÓN DIRECTA

1. GENERALIDADES

La Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, tiene como fin el de formar integralmente al hombre, humanística, científica y profesionalmente, con alta calidad académica, de acuerdo con las necesidades de la región y el país, a través del uso óptimo de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante la participación activa de los Docentes, Estudiantes y Administrativos, conceptos enmarcados dentro del Plan Estratégico de la Universidad, en tal sentido, la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, como Órgano de Apoyo de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, es la encargada de formular, ejecutar, supervisar, verificar y conducir los procesos Técnico – Administrativos de los Proyectos de Inversión Pública dentro de la Fase de Inversión, bajo sus diversas modalidades, en concordancia con las disposiciones legales vigentes, dentro de su ámbito de ejecución.

2. FINALIDAD

- ✓ Orientar y uniformizar criterios técnicos para la elaboración y aprobación de Expedientes Técnicos y Estudios, con la finalidad de garantizar que sus contenidos estén de acuerdo a los requerimientos técnicos mínimos y las condiciones geográficas especiales para cada tipo de proyecto.
- ✓ Normar la Ejecución y Supervisión de los Estudios, Proyectos y Obras en cuanto a su ejecución Física - Financiera y del uso racional de los recursos en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas por la universidad, desarrollando el control previo y concurrente en aplicación de los principios de economía, eficacia y eficiencia.

3. OBJETIVOS

Establecer las condiciones, requisitos, funciones y obligaciones en materia relacionada con la etapa de Inversión de los Proyectos de Inversión Pública por la modalidad de Ejecución de Administración Directa, en los siguientes aspectos:

- ✓ Elaboración y Aprobación de los Expedientes Técnicos.
- ✓ Ejecución de los Proyectos.
- ✓ Supervisión de los Proyectos.

Establecer las normas y procedimientos como instrumentos de gestión de la universidad que orienten la formulación, ejecución y supervisión de Estudios y Obras ejecutadas bajo la modalidad de Administración Directa, a fin de permitir su legalización y el uso, mantenimiento, operación y conservación adecuada.

4. BASE LEGAL

- ✓ Constitución Política del Perú.
- ✓ Ley N° 27783 "Ley de Bases de la Descentralización"
- ✓ Ley N° 23733 "Ley Universitaria"
- ✓ Ley de Presupuesto Anual de la República vigente
- ✓ Ley N° 27209 Ley de Gestión Presupuestaria del Estado.
- ✓ Ley N° 27293 Ley del Sistema de Inversión Pública.
- ✓ Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.
- ✓ Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01 Directiva N° 001-2011-EF/68.01, Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- ✓ Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control de la Contraloría General de la Republica.

"Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga"

Ing. Tele Riveros Agüero

- ✓ Resolución de Contraloría N° 195-88-CG Normas que Regulan la Ejecución de Obras Públicas por Administración Directa.
- ✓ Resolución Contralora N° 072-98-CG "Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público"
- ✓ Decreto Legislativo N° 1017 Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.
- ✓ Decreto Supremo N° 184-2008-EF Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
- ✓ Reglamento Nacional de Edificaciones.
- ✓ Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga aprobada.

5. ALCANCE

La presente directiva es de observancia obligatoria por la Unidad Ejecutora de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, quien viene interviniendo en la etapa de inversión de los Proyectos de Inversión Pública bajo la modalidad de Administración Directa, cuyo financiamiento es Recursos Ordinarios, Donaciones y Transferencias, Recursos Directamente Recaudados y/o Otros Ingresos, además las fuentes de financiamiento de Transferencias y/o convenios de ejecución.

6. NORMAS GENERALES

La elaboración de los Expedientes Técnicos y/o Estudios Definitivos de los Proyectos de Inversión Pública que ejecute la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, estará enmarcado dentro de los alcances de la Ley N° 27293, Ley Nacional del Sistema de Inversión Pública y sus demás dispositivos legales vigentes y complementarios.

Las diferentes oficinas técnicas y/o administrativas de la universidad, quedan obligadas bajo responsabilidad, prestar todo el apoyo que se requiera, brindando información necesaria requerida para la elaboración de los Expedientes Técnicos.

La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, a través de la Oficina de Estudios y proyectos de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, cómo órgano ejecutor, deberá velar por la correcta aplicación de los procedimientos y procesos técnicos durante la elaboración del Expediente Técnico, observando y aplicando las Normas, Directivas legales vigentes y conexas; poniendo ésta a su vez, en consideración de la Alta Dirección una vez revisada, evaluada y aprobada según sea el caso para su correspondiente programación presupuestal y/o financiamiento, bajo cualquier modalidad, tomando en cuenta los aspectos técnicos establecidos para el efecto, tales como: calidad técnica del personal que estuvo a cargo, criterios en el control de calidad de los materiales y equipos a utilizarse, oportunidad de costos y de adquisición de insumos, racional suministro y utilización de bienes y servicios considerados.

- a) La Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, es un Órgano de Apoyo que cumple funciones de supervisar las obra en ejecución, también programaran y organizaran el proceso de Liquidación física – Financiera en coordinación con la Oficina de Inversiones, la Oficina General de Administración según lo establecido en el ROF y el MOF- para ello goza de la facultad plena por lo que es de su competencia, con dependencia Técnica, Administrativa y Jerárquica del Vicerrectorado Administrativo.
- b) En el caso de obras ejecutadas por la universidad en cualquiera de sus modalidades de administración directa la obtención de la Licencia de Construcción respectiva será exonerada a través del documento correspondiente lo que le permitirá la obtención automática de los Certificados de Conformidad de obra (en caso necesario); estos documentos son requisitos para inscribir en los Registros Públicos.
- c) La Comisión no es responsable por los vicios ocultos que hubiera en la ejecución de la obra.

"Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga"

Ing. Tele Riveros Agüero

7. ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS

La elaboración y la aprobación de los Expedientes Técnicos, ejecutados por la modalidad de Administración Directa, deberá seguir el siguiente procedimiento:

7.1. De los requisitos

Para la elaboración de los Expedientes Técnicos de proyectos y/u obras, deberá haber cumplido con la viabilidad de la etapa de Pre inversión con la emisión del Formato SNIP 09: Declaración de Viabilidad de Proyecto de Inversión Pública Aprobada por el Jefe de la Oficina de Programación e Inversiones. Estar considerada en el Presupuesto Institucional de Apertura y los Presupuestos Institucionales Modificados de cada año.

7.2. Contenido del Expediente Técnico

7.2.1. Carátula

La Oficina de Estudios y Proyectos, será la encargada de proporcionar la carátula que identificará al Expediente Técnico.

7.2.2. Documentos Legales y Antecedentes

- ✓ Formato SNIP 16: Registro de Variaciones en la Etapa de Inversión.
- ✓ Formato SNIP 15: Informe de Consistencia del Estudio Definitivo o Expediente Técnico Detallado de PIP Viable.
- ✓ Formato SNIP 09: Declaración Viabilidad de Proyecto de Inversión Pública en su fase de Pre Inversión.
- ✓ Formato SNIP 03: Ficha de Registro de PIP y/o Formato SNIP 04: Perfil Simplificado - PIP Menor.
- ✓ Aprobación del Sector.
- ✓ Actas y/o Otros Documentos de Libre Disponibilidad del Terreno.
- ✓ Actas de Compromiso de Operación y Mantenimiento.

7.2.3. Contenido Técnico

Índice

- ✓ Formato FF-01: Ficha Técnica del Proyecto
- ✓ Formato FF-02: Memoria Descriptiva del Proyecto
- ✓ Formato FF-03: Evaluación del Impacto Ambiental
- ✓ Formato FF-04: Especificaciones Técnicas

Costo de la Inversión

- ✓ Formato FF-05: Presupuesto Resumen
- ✓ Formato FF-06: Resumen Cuadro de Presupuesto Analítico General
- ✓ Formato FF-07: Cuadro de Presupuesto Analítico General
- ✓ Formato FF-08: Presupuesto General
- ✓ Formato FF-09: Desagregado de Gastos Generales
- ✓ Formato FF-10: Desagregado de Gastos de Supervisión
- ✓ Formato FF-11: Resumen de Metrados
- ✓ Formato FF-12: Sustentación de Metrados
- ✓ Formato FF-13: Análisis de Costos Unitarios
- ✓ Formato FF-14: Relación de Insumos del Costo Directo
- ✓ Formato FF-15: Fórmula Polinómica
- ✓ Formato FF-16: Desagregado de Herramientas Manuales

Programación de Obra.

- ✓ Formato FF-17: Cronograma de Ejecución del Proyecto
- ✓ Formato FF-18: Cronograma Valorizado de Ejecución del Proyecto
- ✓ Formato FF-19: Cronograma Requerimiento de Materiales
- ✓ Formato FF-20: Cronograma Requerimiento de Maquinaria y Equipo

- ✓ Formato FF-21: Cronograma Requerimiento de Mano de Obra
- Otros
- ✓ Anexo 01: Estudios Especializados
- ✓ Anexo 02: Cálculos y Datos de Diseño
- ✓ Anexo 03: Fotografías del Estudio
- ✓ Anexo 04: Planos Constructivos

7.3. Presentación del Expediente Técnico

El Expediente Técnico elaborado dentro de la Oficina de Estudios y Proyectos, será quien designe al responsable de su elaboración; la presentación de los Expedientes Técnicos estará acorde al contenido mínimo señalado anteriormente y teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- ✓ Los Expedientes Técnicos de los Proyectos de Inversión Pública que ejecute la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, se elaborarán una vez verificado en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad y viabilizados de acuerdo al Sistema Nacional de Inversión Pública.
- ✓ Deberá de tener la firma del proyectista en todas y cada una de las hojas y planos del expediente y el Visto Bueno del Jefe de la oficina donde se ha elaborado el Expediente Técnico, en todos los planos y partes importantes del expediente, dando conformidad a la revisión del mismo.
- ✓ Los textos, cuadros y gráficos se presentarán en hojas tamaño A4, a espacio 1.5 líneas.
- ✓ Las páginas, serán debidamente enumeradas a fin de facilitar el manejo del Expediente de acuerdo al índice. La numeración deberá ser ubicada al centro inferior de la hoja.
- ✓ El expediente técnico deberá de ser presentado en 01 original y 02 copias, adjuntando en CD el contenido de toda la información contenida en el Expediente Técnico: Información de textos, cálculos, metrados, cuadros y otros similares en Microsoft Office; Presupuesto, Análisis de Costos Unitarios, Relación de Insumos y Fórmula Polinómica en S10, Planos en AutoCAD.
- ✓ Algunos documentos no tienen carácter exclusivo, por lo que su elaboración y/o revisión y aprobación está supeditado a la complejidad y especialización de la obra.

7.4. Aprobación del Expediente Técnico

7.4.1. Primera Instancia:

Compuesta por el Responsable de la Elaboración del Expediente Técnico y el Jefe de la Oficina de Estudios y Proyectos.

7.4.2. Segunda Instancia:

Conformada por la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos (CRAET) designada mediante Resolución de Rectoral y estará conformada como mínimo por 3 miembros de los órganos estructurados de la universidad:

Presidente:	Oficina General de Inversiones y Servicios Generales
Miembro Titular 1	Oficina de Estudios y Proyectos
Miembro Titular 2	Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos
Suplente 1	Oficina de Inversiones

La Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos (CRAET) se constituye como órgano consultivo con las siguientes funciones:

- ✓ Absolver las consultas planteadas de las unidades ejecutoras
- ✓ Evaluar y Aprobar los Expedientes Técnicos, los Cuadros de Presupuestos Analíticos, así como la Reformulación de los mismos según sea el caso solicitado a la CRAET.

La revisión en primera instancia lo realiza el Jefe de Estudios y Proyectos conjuntamente con el responsable de la elaboración del Expediente Técnico quienes remitirán el ejemplar debidamente firmado a la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos (CRAET) para su evaluación técnica y financiera. Los expedientes aprobados serán sellados y firmados, asentando un acta de aprobación que servirá como sustento para la emisión del Informe de Aprobación emanada por el presidente de la comisión del CRAET y visada por sus miembros que participaron en la sesión de aprobación. Para su posterior elevación a la Oficina de Programación e Inversiones.

En caso que el expediente técnico requiere opinión especializada de su contenido se realizará a través de consultorías externas, observando los procedimientos legales sobre el particular.

7.4.3. Tercera Instancia:

Compuesta por el Jefe de la Oficina de Programación e Inversiones, quién una vez concluida con la evaluación por parte de la CRAET, siendo el resultado de este Aprobado, se procederá a realizar la evaluación del Formato SNIP 15 y SNIP 16, y su respectivo registro en la Fase de Inversión del Expediente Técnico, luego remitir el Expediente Técnico al Rectorado para su emisión de la Resolución de Aprobación.

Aprobados los expedientes técnicos, estos se reproducirán en 3 ejemplares y conjuntamente con la Resolución de Aprobación, serán remitidas a las siguientes instancias:

- ✓ Oficina de Estudios y Proyectos.
- ✓ Oficina de Inversiones.
- ✓ Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos.

7.5. Plazos establecidos

Aprobado el presupuesto de las obras, que estará determinado por la disponibilidad presupuestaria y estando el proyecto con la aprobación de la viabilidad en su fase de Pre Inversión, se determina un plazo no mayor de 30 días calendarios para la elaboración del Expediente Técnico del proyecto.

Recepcionado el Expediente Técnico, la Comisión deberá dar su informe final en un plazo no mayor de 15 días calendarios.

Los Expedientes Técnicos que son observados por la comisión serán devueltos a la Oficina de Estudios y Proyectos para su corrección en un periodo no mayor de 7 días calendarios. En caso de incumplimiento será de responsabilidad pasible de la sanción correspondiente.

7.6. Proyectos en Continuidad y/o Reformulación de Expedientes Técnico y/o Presupuestos Analíticos

Para el caso de un proyecto en continuidad entre dos ejercicios presupuestales o la Reformulación de un Expediente Técnico y/o Presupuesto Analítico, las Unidades Ejecutoras deberán presentar a Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos (CRAET), la siguiente documentación para la aprobación del Presupuesto Analítico:

- ✓ Informe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales autorizando la Reformulación del Expediente Técnico.
- ✓ Resolución de aprobación del Expediente Técnico emitido por la CRAET.
- ✓ Copia del Presupuesto Analítico del Expediente Técnico aprobado.
- ✓ Ejecución Presupuestaria acumulada otorgado por la Unidad de Planificación y Presupuesto.
- ✓ Informe sustentatorio de los cambios de específicas de gasto en el Presupuesto Analítico.
- ✓ Toda la documentación será firmada por el responsable del proyecto, la oficina de inversiones y la OGISG.

7.7. Normas Complementarias

La Reformulación de un Expediente Técnico debe contar con la opinión favorable del Ingeniero Supervisor de Obras, del jefe de la Oficina de Inversiones y la aprobación de la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos (CRAET).

Encargar a la Oficina de Estudios y Proyectos la responsabilidad de recepcionar los expedientes técnicos dirigidos a la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos (CRAET) para que en primera instancia realice la revisión del mismo.

El requerimiento de un presupuesto para una obra adicional o complementaria debe contar con opinión favorable del Ingeniero Supervisor de Obras, de la Oficina de Inversiones y de la Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras, sustentado con el Expediente Técnico reformulado por el Residente de Obra, con la revisión de la Oficina de Estudios y Proyectos y la Aprobación de la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos (CRAET), en coordinación y aprobación presupuestal por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

El Expediente Técnico tendrá una vigencia de 03 meses para su pase a la ejecución del mismo, caso contrario se procederá actualización de costos mediante nuevos análisis de costos unitarios y/o por reestructuración Presupuestal.

El expediente técnico en lo que respecta a presupuesto deberá concordar con el Programa de Inversiones Anual (techo presupuestal).

Modificación y subsanación de errores u omisión en el Expediente Técnico:

- ✓ Las modificaciones sustanciales y la subsanación de errores y omisiones durante la ejecución de la meta deben contar con la opinión del Jefe de la Oficina de Inversiones y Servicios Generales, corroborada por la comisión de elaboración, la misma que será aprobada por la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos y refrendada por Acto Resolutivo Rectoral correspondiente.

La sustentación de presupuestos adicionales en contrato y/o encargo a precios unitarios generados por mayores metrados en los presupuestos adicionales que involucran partidas contractuales no consideradas en el Expediente Técnico deberá sustentarse el metrado total de cada partida adjuntando el sustento técnico del caso autorizado., necesariamente se formulará un Expediente Técnico Adicional también aprobado por la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos.

La Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos, una vez estudiado los expedientes, los aprueba mediante un acta de sesión de aprobación, elevando dicha acta a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, la que se encargará de derivar al Vicerrectorado Administrativo y este a su vez al Rectorado para la emisión del acto resolutivo de aprobación de los Expedientes Técnicos.

Los cuadros a utilizarse en el Expediente Técnico a desarrollarse se muestran en los anexos descritos, los mismos que forman parte de la presente Directiva.

Para la elaboración de los Expedientes Técnicos y Estudios se tomará en cuenta la Escala de Jornales Vigente, aprobada por Resolución Rectoral, la misma que se adjunta a la presente Directiva.

La Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos, deberá de enviar copia autenticada del Presupuesto Analítico de gastos, los cronogramas de requerimiento de

insumos, mano de obra, equipo y personal a la Unidad de Abastecimiento una vez aprobado el Expediente Técnico para los fines que crea por conveniente.

8. EJECUCIÓN DE PROYECTOS

La ejecución de los proyectos por Administración Directa deberán estar enmarcados en el cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría general de la República precisadas en la Resolución N° 195-88-CG y normas conexas.

La etapa de ejecución del proyecto será concordante con la programación presupuestaria de la universidad, debiendo asegurar la disponibilidad de presupuesto en el mes de inicio de ejecución.

Por otro lado en el Plan Anual de Adquisiciones deben figurar los procesos que se requiera convocar para la selección del contratista encargado de proveer materiales y/o insumos.

Los Proyectos antes de su ejecución deberán contar con la designación vía acto resolutivo de un Residente de Obra y Supervisor de Obra quienes asumirán la dirección técnica administrativa del proyecto.

8.1. Residente de Obra o Responsable de Proyecto

Será designado bajo resolución de la Oficina General de la cual dependa la ejecución del proyecto y tendrá como funciones las siguientes:

- ✓ Revisar detalladamente el proyecto a su cargo antes del inicio de la ejecución del mismo procediendo a formular las observaciones a que hubiere lugar, en caso correspondiera.
- ✓ Participar en la obra a su cargo como mínimo el tiempo que le corresponda de acuerdo al coeficiente de participación asignado según el expediente técnico aprobado el mismo que es de medición diaria.
- ✓ Ejercer la dirección técnica del proyecto de acuerdo al expediente técnico aprobado, debiendo adoptar las medidas pertinentes y oportunas para culminar los trabajos en el plazo previsto. Será responsable de los atrasos o paralizaciones injustificadas así como de la calidad de los trabajos ejecutados.
- ✓ Observar que los recursos asignados al proyecto a su cargo, se usen única y exclusivamente para la ejecución de la obra conforme el expediente técnico aprobado.
- ✓ Programar oportunamente, y en forma conjunta con el supervisor de obra, la fecha de inicio de los trabajos.
- ✓ Es responsable por la colocación del cartel de obra, la ubicación de éste deberá ser acordada con el supervisor de obra y será colocado dentro de los quince (15) días calendario de iniciado los trabajos, y mantenerlo en buenas condiciones hasta la culminación de los trabajos.
- ✓ Participar en el acto de entrega de terreno conjuntamente con el Supervisor de Obra y suscribir el acta respectiva, previa verificación de su libre disponibilidad. Dicha acta está referida a la delimitación de la zona y los hitos donde se ejecutará la obra.
- ✓ Iniciar el cuaderno de obras, el mismo que deberá visarlo en todas sus páginas.
- ✓ Anotar en el cuaderno de obra, las principales ocurrencias, consultas y avances de la obra y reportar mensualmente el acumulado de dichas anotaciones en el respectivo informe. Asimismo, deberá anotar la ocurrencia de atrasos injustificados y para los casos en que se requiera deberá elaborar y presentar el cronograma acelerado de ejecución obra.
- ✓ Disponer la permanencia del cuaderno de obra en el lugar de los trabajos.
- ✓ Plantear y solicitar, mediante anotación en el cuaderno de obra, la autorización al supervisor de obras de los trazos de obra parciales o trazo total de la obra.
- ✓ Elaborar y presentar oportunamente, para su adquisición respectiva, las NOTAS DE PEDIDO con el listado de insumos necesarios para la ejecución de los trabajos de acuerdo al calendario de adquisición de materiales y las fechas establecidas por la Unidad de Logística.

- ✓ Disponer el retiro de los materiales rechazados por su mala calidad o por no corresponder a las especificaciones técnicas del expediente técnico aprobado.
- ✓ En coordinación con la unidad ejecutora y a solicitud del supervisor de obras, disponer el retiro de la persona o personas que se encuentren causando incorrecciones, desórdenes o cualquier otra falta que tenga relación y afecte la correcta ejecución de la obra.
- ✓ Cautelar la cantidad de materiales, mano de obra y servicios, necesarios para garantizar el cumplimiento del “cronograma de avance de obra” y la continuidad de los trabajos hasta la terminación a conformidad de los mismos.
- ✓ Cautelar que el personal que labora en el proyecto sea en el número y categoría previstos en el cronograma de recurso de mano de obra del expediente técnico aprobado.
- ✓ Cautelar la seguridad del personal en obra.
- ✓ Llevar un registro de asistencia a través del cual se pueda determinar la participación y permanencia de cada personal de obra durante la ejecución de la obra “hoja de tareo de mano de obra”.
- ✓ Presentar la Planilla de Mano de Obra del mes teniendo como fecha máxima de presentación el último día laborable del mes, en caso fuera sábado o domingo, la fecha máxima de presentación deberá ser el primer día laborable del mes siguiente.
- ✓ La no presentación oportuna de la Planilla de Mano de Obra será de entera responsabilidad del Residente de Obra, con las consecuentes multas o sanciones que generará este hecho.
- ✓ Presentar el record de asistencia del Personal Técnico, Administrativo y del Supervisor de Obra.
- ✓ Cautelar que durante la ejecución del proyecto no se atente contra el medio ambiente.
- ✓ Presentar al supervisor de obra la valorización técnica y financiera mensual o final de acuerdo al sub título 02 del presente título.
- ✓ El plazo máximo de aprobación de las valorizaciones mensuales es el último día laborable del mes, en caso fuera sábado o domingo, la fecha máxima de aprobación deberá ser el primer día laborable del mes siguiente a cada mes valorizado.
- ✓ Las valorizaciones finales de Obra se presentarán al finalizar la obra o en cuanto esta se declare paralizada, se produzca un cambio de Residente de Obra o finalice el año fiscal.
- ✓ Presentar al supervisor de obra, las solicitudes de modificatorias al expediente técnico adjuntando para el efecto el informe técnico justificatorio.
- ✓ Presentar al supervisor de obra, dentro de los cinco (05) días hábiles de concluidos los trabajos, el informe final de obra, cuya estructura se muestra en la presente directiva.
- ✓ Participar y suscribir el acta de terminación de la obra según formato una vez concluidos a satisfacción los trabajos.
- ✓ Proporcionar toda la información y facilidades necesarias para la labor de supervisión.
- ✓ Presentar al supervisor de obra, dentro de los 15 días de culminada la obra, de acuerdo a la estructura señalada en la presente Directiva, la pre liquidación técnico-financiera de la obra.
- ✓ Realizar las gestiones necesarias para la organización de la inauguración de obra, como acción social.
- ✓ Las demás funciones señaladas en la presente Directiva.

8.2. Informes de Valorizaciones de Obra

En los Proyectos por Administración Directa o Encargo se deberá formular Valorizaciones mensuales o final de obra que deberán contener tanto los aspectos Técnicos como los aspectos Financieros, los que son elaborados por el Residente de Obra y presentados al Supervisor de Obra para que en primera instancia sea aprobado.

Los aspectos técnicos y financieros a tener en cuenta para su elaboración son:

8.2.1. Información Técnica para las valorizaciones

La información técnica mínima que deberá contar las valorizaciones mensuales o final de obra son las siguientes:

- ✓ Formato FF-01: Ficha Técnica del Proyecto en el primer informe
- ✓ Formato FE-01: Acta de Entrega de Terreno en el primer informe (Copia Simple) y en el último informe (Original)
- ✓ Formato FE-02: Acta de Inicio de Obra en el primer informe (Copia Simple) y en el último informe (Original)
- ✓ Formato FE-03: Informe Mensual o Final de Obra
- ✓ Formato FE-04: Memoria Descriptiva Valorizada (en caso de informe final)
- ✓ Formato FE-05: Valorización Mensual o Final de Obra (en caso de informe final todas las valorizaciones)
- ✓ Formato FE-06: Valorización Mensual o Final de Adicionales de Obra (Debidamente aprobadas)
- ✓ Formato FE-07: Valorización Mensual o Final de Deductivos de Obra (Debidamente aprobados)
- ✓ Formato FL-05: Valorizaciones Mensuales de Avance Físico de Obra
- ✓ Formato FF-10: Resumen y Sustentación de metrados ejecutados
- ✓ Formato FF-18: Cronograma Valorizado de Avance de Obra
- ✓ Formato FE-08: Acta de Terminación de Obra (en caso de informe final)
- ✓ Formato FE-09: Acta de Recepción de Obra (en caso de informe final)
- ✓ Certificado de Resultados de las Pruebas de Control de Calidad de Materiales y/o Trabajos Efectuados.
- ✓ Resoluciones:
 - ❖ Resolución de Aprobación de Expediente Técnico
 - ❖ Resolución de Mayores Metrados, Adicionales y/o Deductivos.
 - ❖ Resolución de Ampliaciones de Plazo
- ✓ Cuaderno de Obra (copias en los informes mensuales y original en el Informe Final)
- ✓ Planos de Obra (Post construcción en caso de informe final)
- ✓ Informe de Cierre de obra. (Formato SNIP 14)

8.2.2. Información Financiera para las valorizaciones

La información financiera mínima que deberá contar las valorizaciones mensuales o final de obra son las siguientes:

- ✓ Presupuesto Analítico Aprobado Vigente.
- ✓ Relación de gastos mensuales según partidas específicas por Fuente de Financiamiento (Adjuntar copias del Auxiliar Estándar)
- ✓ Formato FE-07: Relación de Personal Mensual y Total acumulado por Categorías.
- ✓ Formato FE-10: Cuadro de Movimiento diario de Almacén por Insumo.
- ✓ Formato FE-11: Cuadro de Movimiento de Almacén valorizado (adjuntar PECOSAS).
- ✓ Formato FE-12: Cuadro de Horas por maquinaria propia trabajadas en el mes (adjuntar partes diarios)
- ✓ Formato FE-13: Cuadro de Horas por maquinaria alquilada trabajadas en el mes (adjuntar partes diarios)
- ✓ Formato FE-14: Cuadro Resumen de Horas Maquina Propia Mensual
- ✓ Formato FE-15: Cuadro Resumen de Horas Maquina Contratada Mensual
- ✓ Formato FE-16: Lubricantes, repuestos y otros de maquinaria propia mensual

- ✓ Cuadernos de Control de almacén, Control de personal, Control de Maquinaria Propia y Alquilada, Control de combustible y otros que se implementen a sugerencia del Supervisor de Obra.
- ✓ Relación de Beneficiarios, Relación de Asistentes a los Cursos Talleres de Capacitación, etc.

La información procesada para el informe de Valorización de Obra deberá presentarse en formato impreso y digital.

8.3. Ampliaciones de Plazo

Se justificará una ampliación o reducción del plazo de ejecución aprobado, por las siguientes causales:

- ✓ Limitaciones o demoras en la disposición de los recursos financieros.
- ✓ Demoras por el desabastecimiento de materiales, equipo, insumos u otros casos fortuitos o de fuerza mayor, debidamente sustentados.
- ✓ Demoras en la absolución de consultas por el Supervisor de Obra, que afecten el plazo de ejecución del proyecto.
- ✓ Demoras en la aprobación de obras adicionales.
- ✓ Ejecución de obras adicionales.
- ✓ Cualquier otra variación y/o modificación del contenido del Expediente Técnico original del proyecto, siempre que afecten realmente la Ruta Crítica del proyecto y originen postergación de su terminación, debidamente documentada, sustentada y calculada.
- ✓ Toda ampliación de plazo deberá ser aprobada en primera instancia por el Jefe de Inversiones y el Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, en segunda instancia por la Oficina de Programación de Inversiones y por último deberá tener la Resolución promulgada por la máxima autoridad administrativa (Rector).

8.4. Mayores Metrados, Deductivos y Adicionales de obra

Se considera adicional de obra aquellas actividades necesarias para alcanzar las metas del proyecto original.

Para la aprobación de un adicional por cualquier variación y/o modificación del contenido pre establecido en el original del expediente técnico del proyecto, el Residente de Obra deberá presentar al Supervisor, un expediente conteniendo como mínimo lo siguiente:

- ✓ Un informe debidamente sustentado, solicitando la aprobación del expediente adicional. En este documento y en todos los otros se consignará el número (N°) y la denominación del adicional.
- ✓ Copias de las anotaciones en el cuaderno de obra efectuadas tanto por el Residente como del Supervisor, sobre la necesidad de ejecutar el adicional.
- ✓ Para su presentación deberá contener toda la documentación del expediente Técnico, señalado en el Título 12.
- ✓ En el caso que se tenga nuevas partidas a ejecutar a las aprobadas en el expediente original, los análisis de costos unitarios deberán ser aprobados en primera instancia por el supervisor de obra en una anotación del cuaderno de obra, señalando el análisis completo para cada partida.
- ✓ En el caso de que el adicional genere mayores gastos generales, estos no podrán ser en porcentaje mayor al del expediente original, debiendo ser iguales.
- ✓ En el caso se genere mayor plazo de ejecución, se deberá tramitar adicionalmente la ampliación de plazo respectiva.
- ✓ No se ejecutará ningún adicional sin haberse promulgado previamente la Resolución de aprobación por la máxima autoridad administrativa (rector), con la respectiva opinión favorable de la disponibilidad presupuestal por parte de Oficina de Planificación y Presupuesto.

- ✓ Los adicionales de obra que sean ejecutados sin autorización y aprobación será responsabilidad del Residente y Supervisor de Obra.
- ✓ Si se tratara de una obra adicional de fuerza mayor, esta se podrá ejecutar sin la resolución respectiva, siempre y cuando se tenga opinión favorable de la Oficina de Inversiones y de la Oficina de Planificación y Presupuesto.
- ✓ El expediente de un adicional de obra deberá ser formulado de manera independiente al de las deducciones o disminuciones de obra.
- ✓ Todo Expediente de Mayores Metrados, Deductivos y Adicionales de Obra, deberá ser aprobada en primera instancia por el Jefe de Inversiones y el Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, en segunda instancia por la CRAET, en tercera instancia por la Oficina de Programación de Inversiones (formato SNIP 16) y por último deberá tener la Resolución promulgada por la máxima autoridad administrativa (Rector).
- ✓ La Resolución de aprobación deberá ser anotada en el cuaderno de obra.

9. SUPERVISIÓN DE PROYECTOS

Es el control, verificación, realización de pruebas de calidad, etc. para la correcta ejecución de un proyecto, acorde con las Normas Legales, Expedientes Técnicos y Procedimientos Administrativos.

9.1. Supervisión previa

- ✓ Exigir a los órganos responsables la presentación de los Expedientes Técnicos aprobados antes de iniciar su ejecución Física Financiera, (Es obligación de los órganos ejecutores la remisión del Expediente Técnico inicial).
- ✓ Conjunto de acciones y procedimientos anteriores a la ejecución, orientados a cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

9.2. Supervisión Concurrente

- ✓ La Supervisión concurrente se llevará a cabo en cumplimiento del cronograma establecido para realizar acciones como el de verificar, autorizar y plantear alternativas de solución en concordancia a los Reglamentos, Directivas, Normas Específicas y disposiciones complementarias dadas.
- ✓ La Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras es responsable de ejercer la coordinación y supervisión de los trabajos de los supervisores de obra a su cargo; coordina directamente sobre su actividad con la Gerencia de Infraestructura y de acuerdo a lo establecido en las directivas e instructivos que se establecen.

9.3. Supervisores de Obra

Los Supervisores de Obra son profesionales contratados para realizar la supervisión de la ejecución de los proyectos, su labor la realizan a través de un conjunto de visitas periódicas, en las cuales deben verificar la correcta ejecución de los trabajos y el cumplimiento cabal de lo establecido en el expediente técnico aprobado, según los cronogramas y plazos aprobados.

Para el control administrativo y el uso racional de los recursos durante la ejecución, la Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras propondrá la contratación de un Ingeniero para la Supervisión de Obras mediante acto resolutivo al área correspondiente.

El Supervisor de Obra tiene las siguientes funciones:

- ✓ Revisar el Expediente Técnico y contrastarlo con el terreno donde se ejecutará la obra, dentro de los 10 días naturales a la entrega de éste presentando un primer informe sobre los resultados, recomendaciones y las acciones que deberán tomarse para corregir cualquier discrepancia que se presentara.
- ✓ Programar oportunamente, y en forma conjunta con el Residente de Obra, la fecha de inicio de los trabajos.

- ✓ Participar en el acto de entrega de terreno en que se ejecutara el proyecto y suscribir la respectiva acta. Dicha acta está referida a la delimitación de la zona y los hitos donde se ejecutará la obra.
- ✓ Determinar oportunamente, y en forma conjunta con el Residente de Obra la ubicación y colocación del cartel de obra.
- ✓ Iniciar el cuaderno de obra foliando y visando todas sus páginas, conjuntamente con el Residente de Obra.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los plazos estipulados en los cronogramas aprobados y la correcta ejecución de los trabajos, así como de los demás aspectos técnicos y financieros previstos en el Expediente Técnico respectivo.
- ✓ Anotar en el cuaderno de obra, las principales ocurrencias, consultas y avances de la obra y reportar mensualmente el acumulado de dichas anotaciones en el respectivo Informe. Asimismo, deberá anotar la ocurrencia de atrasos injustificados y para los casos en que se requiera deberá exigir al organismo executor la elaboración y presentación del cronograma acelerado de ejecución de obra, cronograma del recurso de mano de obra y deberá anotar en el cuaderno de obra la conformidad de terminación de los trabajos.
- ✓ Efectuar visitas permanentes, con la finalidad de verificar la ejecución de los trabajos. Estas visitas deberán ser realizadas en horas de ejecución de los trabajos.
- ✓ Presentar a la Oficina de Supervisión y Liquidación de obras los informes mensuales requeridos, en su debida oportunidad y de acuerdo a los requisitos establecidos en la presente Directiva.
- ✓ Verificar y aprobar los trazos de obras parciales o trazo total de la obra, anotando las correspondientes autorizaciones en el cuaderno de obra.
- ✓ Revisar la solicitud y autorizar la entrega oportuna de los materiales e insumos, en las cantidades y plazos establecidos en el calendario de adquisición de materiales; así como visar la hoja de tareo de mano de obra.
- ✓ Supervisar la cantidad y calidad de los materiales utilizados en la obra, y coordinar con el Residente de Obra el retiro inmediato de los materiales que hayan sido rechazados por su mala calidad o por no corresponder a las especificaciones del expediente técnico aprobado.
- ✓ Supervisar la racionalización en la obtención de los bienes y servicios, movimiento de bienes en la obra, el correcto almacenamiento, intensificando todo el control de los materiales deteriorables y de alto riesgo; mediante el uso obligatorio de las normas de almacenamiento.
- ✓ Efectuar la asistencia, permanencia y el control de rendimiento de la mano de obra, equipos, maquinarias y materiales de acuerdo a lo indicado en el Expediente Técnico.
- ✓ Verificar y valorizar conjuntamente con el residente de obra los metrados alcanzados en el período comprendido de ejecución de los trabajos.
- ✓ Solicitar al residente de obra, la inclusión de información relevante en los informes mensuales e informe final que deba presentar.
- ✓ Disponer la realización oportuna de las pruebas de control de calidad de materiales utilizados en la ejecución, operatividad de equipos, su funcionamiento e instalaciones y otros bienes de servicios.
- ✓ Solicitar el cambio del residente de obra en caso de ocurrencia de alguna de las causales previstas en la presente directiva.
- ✓ Comunicar a la universidad las conductas inapropiadas, desórdenes o cualquier otra falta que tenga relación y afecte la correcta ejecución de la obra, cometidas por cualquier persona que participa en la ejecución del proyecto, sea cual fuere la modalidad bajo la cual participa, a fin de que se proceda al retiro inmediato de la misma.
- ✓ En caso de paralización y/o fin del ejercicio presupuestal anual, intervenir en la constatación del estado de la obra participando en la suscripción del acta respectiva.

Dicha participación involucra la verificación de los saldos de materiales y/o equipos adquiridos existentes.

- ✓ Revisar y visar los planos finales de obra así como la memoria descriptiva valorizada.
- ✓ Luego de terminados los trabajos participar en la suscripción del acta de terminación de obra
- ✓ Revisar y aprobar la Pre liquidación técnica – financiera del proyecto, elaborada por el residente de obra.
- ✓ En el caso de la no presentación de la Pre Liquidación técnica financiera del proyecto por parte del residente de obra, el Supervisor deberá elaborar y presentar ante la Universidad la mencionada pre liquidación técnica y financiera respectiva.
- ✓ Otras funciones que se le asignen y/o que por la naturaleza de las mismas le correspondan de acuerdo a la acción de supervisión, a su contrato y a sus respectivos términos de referencia.
- ✓ El Supervisor de obra contará con el apoyo necesario y oportuno de los órganos estructurados, teniendo acceso a los documentos Administrativos Contables o atender requerimiento del mismo cuanto se lo solicite.
- ✓ Los estudios, proyectos u obras que se ejecutan por la modalidad de contrata y que requieren de la supervisión externa; cuando el concurso de méritos respectivos se declara desierta, la Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, asumirá la supervisión en forma transitoria mientras se otorgue la buena pro correspondiente.

9.4. Instancias y Procedimientos en la Supervisión de Obras

- ✓ La primera instancia de resolución de las observaciones del proceso de supervisión está constituida por el Supervisor de Obra
- ✓ La segunda instancia de Resolución del proceso de Supervisión estará constituida por una comisión precedida por el Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales al que se integran como miembros natos el Jefe de Supervisión y Liquidación de Proyectos y el responsable de estudios y proyectos del órgano ejecutor.
- ✓ La máxima y última instancia de resolución del proceso de supervisión, sus fallos serán inapelables, estará integrado por la comisión de la segunda instancia más el Vicerrector Administrativo y Rector.
- ✓ La designación de los supervisores de obra se efectuará por acto Resolutivo del Vicerrectorado Administrativo a proposición de la Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, en observancia al presupuesto de la universidad y la Ley del Presupuesto de la República, para la supervisión del conjunto de proyectos, estudios y obras cuyas asignaciones presupuestales estarán enmarcadas en el presupuesto anual.
- ✓ Las observaciones realizadas por el Supervisor de obra en el cuaderno de obra, deberán ser absueltas, por el órgano ejecutor en un plazo de 48 horas. Si dichas anotaciones no fueran absueltas por el Residente, el Supervisor enviará el pliego de reparos por intermedio de la Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, dirigidos al Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, en su condición de instancia ejecutora para su absolución en un plazo máximo de 72 horas de la notificación más el término de la distancia.
- ✓ En caso de que el pliego de reparos no fuera absuelto por la instancia ejecutora en los plazos establecidos, y las deficiencias de ejecución fueran insalvables, el supervisor levantará un acta en el cuaderno de obras determinando las causas y costos, remitiendo a consideración del Jefe de la Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos para el trámite de la sanción y determinación de responsabilidades en la instancia pertinente.
- ✓ En caso de que el Supervisor detecte pérdida de bienes, irregularidades en el cumplimiento del contrato de alquiler de equipos, alteraciones de horas máquina y horas hombre, levantará un Acta en el Cuaderno de Obras valorizando el monto de las irregularidades con la participación de peritos de la materia; luego emitirá el pliego de

reparos al responsable de cada instancia administrativa que interviene en el acto, y hará conocer al Órgano de Control Institucional para las acciones Administrativas correspondientes.

- ✓ Los casos no resueltos en la primera instancia serán apelados tanto por el Supervisor o Residente a la segunda instancia en el término de 48 horas para que sean absueltos en el término de 72 horas.
- ✓ En caso que el Residente o Supervisor no estén de acuerdo con los fallos de la segunda instancia, podrán apelar al Vicerrectorado Administrativo y/o Rector según sea el caso.
- ✓ Como garantía de una correcta interrelación entre el Supervisor y Residente y/o Inspector, en los casos en que no sea absuelto satisfactoriamente el pliego de reparos, el Vicerrector Administrativo propondrá la sanción que amerite la falta ante la comisión de procesos administrativos.
- ✓ El proceso de supervisión culminará con la certificación del acta de recepción de obra, suscrita por la comisión designada y servirá como insumo principal para la Liquidación Técnica - Financiera.

9.5. Informes Mensuales y/o Final del Supervisor de Obra

- ✓ El supervisor de Obra deberá presentar un Informe mensual de acuerdo al Formato, teniendo como fecha máxima 05 días hábiles del mes siguiente a la valorización.
- ✓ La Supervisión de Obra revisará el informe mensual presentado por la Residencia de Obra, el que deberá dar la conformidad (VºBº) del caso una vez esté de acuerdo con la presente Directiva.
- ✓ El Informe mensual de supervisión contendrá la siguiente información:
 - Formato FS-01: Ficha Técnica del proyecto.
 - Formato FS-02: Informe Mensual de Supervisor de Obra.
 - Adjuntar informe Residente de Obra.
- ✓ Para el caso del informe final de proyecto se deberá tener las consideraciones antes mencionadas y el plazo máximo de presentación será el de 7 días hábiles posteriores a la culminación de los trabajos.
- ✓ La información procesada y las fotografías se presentaran en formato impreso y digital.

10. LIQUIDACIÓN FÍSICA - FINANCIERA DE PROYECTOS

La Liquidación del proyecto, consiste en la elaboración del expediente en el cual se establece el Costo Real Total del Proyecto, debidamente documentado e incluye las obras complementarias, adicionales y deductivos, que debidamente justificados hayan tenido que ejecutarse y aprobarse.

La Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos es un órgano funcional de apoyo que depende de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y cumple funciones de programar, organizar, dirigir, ejecutar, verificar y supervisar el proceso de liquidación física, financiera y transferencia de proyectos que ejecuta la universidad.

Es política institucional ejecutar obras por la modalidad de Administración Directa, solo cuando se cumplan los requisitos y condiciones legales vigentes, como la Ley N° 27209 "LEY DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA DEL ESTADO" y las Directivas o disposiciones de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Los diferentes órganos administrativos de la universidad, quedan obligados bajo responsabilidad a prestar todo el apoyo e información necesaria a la Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, para el cumplimiento del proceso de liquidación en conformidad a las disposiciones establecidas en la Ley de Simplificación Administrativa N° 25035, la Ley de Procedimientos Administrativos Generales N° 27444 y la Base Legal de la presente Directiva.

Para los efectos de liquidación físico financiera y transferencia de proyectos, ningún funcionario o trabajador de la institución a cargo se eximirá de responsabilidades en el suministro de la

información técnica financiera necesaria tratando de hacer prevalecer el hecho o circunstancia de no haber ocupado el cargo en la época de ejecución de los trabajos a liquidar y transferir.

Se entiende por Liquidación Física a la comprobación, expresada en números, del avance físico ejecutado y valorizado en obra de acuerdo a los metrados realmente ejecutados, su resultado es el Costo Total Valorizado de Obra.

Se entiende por Liquidación Financiera al resultado de la suma de todos los gastos realizados, según composición analítica del presupuesto, para la construcción de la obra y que corresponde al Costo Total Real de la Obra.

Los órganos estructurados que tiene a su cargo la ejecución financiera, deberán alcanzar a la Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, oportunamente los documentos contables: Comprobantes de Pago, planilla de obreros, planillas de servicios no personales, Recibos por Honorarios, Facturas, Boletas de Venta, con todos los sustentos de gastos, órdenes de compra, afectaciones de compromiso, ordenes de servicio y PECOSAS que permita cumplir con el proceso de liquidación física y financiera de obras, proyectos o estudios.

El Titular del Pliego designara con acto resolutivo una Comisión de Recepción y Liquidación de Obras para que formule el Acta de Recepción de la Obras concluidas. El Acta será requisito necesario para el proceso de liquidación física financiera, que se llevará a efecto en un plazo de 30 días calendarios de suscrita.

10.1. Del Proceso de Liquidación de Obras

- a) El Ingeniero Residente o responsable de la ejecución de obra una vez concluida la obra, comunica inmediatamente a la Supervisión sobre la terminación de la obra, anotando los metrados finales y saldos de almacén en el cuaderno de obra.
- b) El Supervisor en un plazo de cinco días calendarios, luego de verificado la conclusión de la obra de acuerdo al Expediente Técnico y modificaciones autorizadas, conjuntamente con el representante del organismo executor y de los beneficiarios levantan el Acta de Terminación de Obra.
- c) El Ingeniero Residente solicitará a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales la Recepción de la obra, y ésta a su vez propondrá la designación de la Comisión de Recepción y liquidación al Vicerrectorado Administrativo y en un plazo máximo de 7 días hábiles deberá aprobarse mediante Resolución Vicerrectoral.
- d) En un plazo máximo de 10 días hábiles luego de la designación de la Comisión de Recepción de obra, la Comisión de Recepción se constituirá en el lugar de la obra para verificar el cumplimiento de los trabajos y suscribir el Acta de Recepción de Obra. A esta fecha el Ingeniero Residente presentará el Informe Final y/o Pre liquidación de Obra a la Comisión, acompañando los Documentos Físicos y Financieros de la Ejecución de la Obra.
- e) La Oficina General de Administración a petición de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales (Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos), remitirá los documentos sustentatorios de gastos como: Comprobantes de Pago, Órdenes de Compra, Planillas de Viaje en Comisión, Ordenes de Servicio, Facturas, Boletas de Venta Planillas de jornales y otros, los mismos que servirán para la formulación por parte del Ingeniero Residente del informe financiero, en un plazo máximo de 7 días hábiles de haberse suscrito el Acta de Terminación de Obra.
- f) En un plazo de 30 días contados a partir de la fecha de suscrita el Acta de Recepción y recibido los informes Técnico y Financieros, la Comisión de Recepción debe revisar, observar y resolver su aprobación para elevarlo al Vicerrectorado Administrativo y Rectorado para su aprobación Resolutiva, concluyendo el proceso de Liquidación.

10.2. Comisión de Recepción y Liquidación

Dentro de los 30 días anteriores a la fecha cierta o probable de término de la obra, el Ingeniero residente y/o supervisor solicitará a la Oficina General de Inversiones y Servicios

Generales la presencia de la Comisión de Recepción y Liquidación de Obra para levantar el acta de recepción de obra sin observaciones.

La Comisión de Recepción de Obras y/o Comisión de Liquidación de Obras estará conformada por:

- ✓ Presidente: Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, necesariamente Ingeniero o Arquitecto colegiado, según corresponda a la naturaleza de los trabajos ejecutados.
- ✓ Miembro I: Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto, Contador Público Colegiado.
- ✓ Asesor I: Jefe de la Oficina de Inversiones, Ingeniero o Arquitecto colegiado, según corresponda a la naturaleza de los trabajos ejecutados.
- ✓ Asesor II: Jefe de la Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, Ingeniero o Arquitecto colegiado, según corresponda a la naturaleza de los trabajos ejecutados.
- ✓ Fiscal: Beneficiarios.

La Comisión revisará la Memoria Descriptiva Valorizada y los Planos de Post Construcción elaborados por el Ingeniero Residente y/o Ingeniero Supervisor, que servirá de base para la tramitación de la Transferencia de obra o inscripción en la oficina registros públicos de la ciudad, para luego ser enviada a la Superintendencia de Bienes Nacionales.

Los egresos totales efectuados en las Obras por Administración Directa deben ser concordantes con el Presupuesto Analítico aprobado.

El Costo Total Real de la Obra por Administración Directa debe resultar igual o menos al monto del Costo Total Valorizado de Obra.

El plazo para que la comisión realice su cometido no deberá ser mayor a 7 días calendarios, bajo responsabilidad; en casos especiales y bajo sustento se podrá fijar un plazo mayor, de acuerdo a la complejidad de la obra.

La universidad a través del Vicerrectorado Administrativo y/o Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales entregara a la comisión la documentación necesaria, que costara básicamente de:

- ✓ Expediente Técnico y su correspondiente Resolución de aprobación.
- ✓ Documento resolutivo que designó a los responsables de la ejecución de la obra (Residente de obra y Supervisor o Inspector de la Obra).
- ✓ Informe Final Elaborado por el Residente de obra o Supervisor de obra.

La Comisión llevará un libro de actas, donde se hará constar la fecha de su instalación, la fecha del cierre del cuaderno de Obra, la forma precisa de las observaciones, plazos de subsanación de las mismas y los acuerdos internos que se adopten con relación al cometido de su propósito.

De formularse observaciones a la obra, la comisión podrá disponer la regularización pertinente siempre y cuando ésta no requiera de un plazo mayor a diez (15) días calendarios y no afecte el presupuesto asignado. Caso contrario comunicará por escrito al Vicerrectorado Administrativo, dando por concluida sus funciones.

Verificada la entrega de la obra sin observaciones, la Comisión procederá a la Liquidación correspondiente dentro de un plazo máximo de 30 días calendarios, contados a partir de la fecha de suscripción de la mencionada acta de recepción.

Los miembros de la Comisión que incumplan la presente directiva, incurrirán en responsabilidad administrativa y serán sancionados conforme a las normas vigentes.

11. DISPOSICIONES FINALES

La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales coordinará permanentemente con los órganos estructurados de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, absolviendo dificultades e incompatibilidades en la aplicación de la presente Directiva.

Las Actividades programadas y ejecutadas dentro de los Proyectos de Inversión y que no tienen carácter de Infraestructura u Obra Pública no será necesario realizar la liquidación técnica, ya que su rebaja y/o liquidación contable financiera es automático, como gasto definitivo.

En los programas de Emergencia Social con carácter de Infraestructura y/u Obra Pública, obligatoriamente se ejecutará su Liquidación Físico Financiera, con los alcances de la presente Directiva.

La Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos gozará de plena autonomía en las acciones inherentes a su función.

Los aspectos no previstos en la presente Directiva serán resueltos por el Vicerrectorado Administrativo en concordancia a las Normas Generales.

Cualquier otra disposición no contemplada en la presente Directiva se procederá previa autorización de las instancias correspondientes en lo que respecta a modificaciones y/o cambio de metas y sub metas, siempre en cuando estén contempladas en las normas legales vigentes y en salvaguarda de los intereses institucionales.

12. ANEXOS y FORMATOS

ÍNDICE DE ANEXOS y FORMATOS

FORMATOS Y ANEXOS DE FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS:

✓ Ficha Técnica del Proyecto	Formato FF-01
✓ Memoria Descriptiva del Proyecto	Formato FF-02
✓ Evaluación del Impacto Ambiental	Formato FF-03
✓ Especificaciones Técnicas	Formato FF-04
✓ Presupuesto Resumen	Formato FF-05
✓ Resumen Cuadro de Presupuesto Analítico General	Formato FF-06
✓ Cuadro de Presupuesto Analítico General	Formato FF-07
✓ Presupuesto General	Formato FF-08
✓ Desagregado de Gastos Generales	Formato FF-09
✓ Desagregado de Gastos de Supervisión	Formato FF-10
✓ Resumen de Metrados	Formato FF-11
✓ Sustentación de Metrados	Formato FF-12
✓ Análisis de Costos Unitarios	Formato FF-13
✓ Relación de Insumos del Costo Directo	Formato FF-14
✓ Fórmula Polinómica	Formato FF-15
✓ Desagregado de Herramientas Manuales	Formato FF-16
✓ Cronograma de Ejecución del Proyecto	Formato FF-17
✓ Cronograma Valorizado de Ejecución del Proyecto	Formato FF-18
✓ Cronograma Requerimiento de Materiales	Formato FF-19
✓ Cronograma Requerimiento de Maquinaria y Equipo	Formato FF-20
✓ Cronograma Requerimiento de Mano de Obra	Formato FF-21
✓ Estudios Especializados	Anexo N° 01
✓ Cálculos y Datos de Diseño	Anexo N° 02
✓ Fotografías del Estudio	Anexo N° 03
✓ Planos Constructivos	Anexo N° 04
✓ Proyecto de Resolución de Aprobación de Expediente Técnico	Anexo N° 05

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

FORMATOS DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

- ✓ Acta de Entrega de Terreno en el primer informe (Copia Simple) y en el último informe (Original) Formato FE - 01
- ✓ Acta de Inicio de Obra en el primer informe (Copia Simple) y en el último informe (Original) Formato FE - 02
- ✓ Informe Mensual o Final de Obra Formato FE - 03
- ✓ Memoria Descriptiva Valorizada (en caso de informe final) Formato FE - 04
- ✓ Valorización Mensual o Final de Obra Formato FE - 05
- ✓ Valorización Mensual o Final de Mayores Metrados, Adicionales y/o Deductivos de Obra Formato FE - 06
- ✓ Relación de Personal Mensual y Total acumulado por Categorías Formato FE - 07
- ✓ Acta de Terminación de Obra (en caso de informe final) Formato FE - 08
- ✓ Acta de Verificación y Recepción de Obra (en caso de informe final) Formato FE - 09
- ✓ Cuadro de Movimiento diario de Almacén por Insumo. Formato FE - 10
- ✓ Cuadro de Movimiento de Almacén valorizado (adjuntar PECOSAS). Formato FE - 11
- ✓ Cuadro de Horas por maquinaria propia trabajadas en el mes (adjuntar partes diarios) Formato FE - 12
- ✓ Cuadro de Horas por maquinaria alquilada trabajadas en el mes (adjuntar partes diarios) Formato FE - 13
- ✓ Cuadro Resumen de Horas Maquina Propia Mensual Formato FE - 14
- ✓ Cuadro Resumen de Horas Maquina Contratada Mensual Formato FE - 15
- ✓ Lubricantes, repuestos y otros de maquinaria propia mensual Formato FE - 16

FORMATOS DE SUPERVISIÓN DE PROYECTOS

- ✓ Ficha Técnica del Proyecto Formato FS - 01
- ✓ Informe Mensual de Supervisor de Obra Formato FS - 02



FORMATO FF-01
FICHA TECNICA DEL PROYECTO

1	Nombre de la Unidad Ejecutora	
	1.1 Dirección	
	1.2 Distrito/Provincia/Departamento	
	1.3 Teléfono	
	1.4 RUC	
2	Nombre del Proyecto	
	2.1 Ubicación distrital donde se plantea su ejecución	
	2.2 Código SNIP	
3	Costo Total del Proyecto (PreInversión)	
	3.1 Costo Directo	
	3.2 Costo Indirecto	
4	Costo Total del Proyecto (Inversión)	
	4.1 Costo Directo	
	4.2 Gastos Generales	
	4.3 Gastos de Supervisión	
5	Función Programática	
	5.1 FUNCION	
	5.2 PROGRAMA	
	5.3 SUB PROGRAMA	
	5.4 PROYECTO	
	5.6 META	
	5.7 FUENTE DE FINANCIAMIENTO	
	5.8 MODALIDAD DE EJECUCION	
6	Tiempo de Ejecución del Proyecto	
7	Número de Beneficiarios Indirectos del proyecto	
8	Nombre del Responsable de la Elaboración del Proyecto	
	8.1 Profesión	
	8.2 DNI	
	8.3 Registro Profesional N°	
	8.4 Dirección	
	8.5 Teléfono	
9	Nombre del Responsable de la Ejecución del proyecto	
	9.1 Profesión	
	9.2 DNI	
	9.3 Registro Profesional N°	
	9.4 Dirección	
	9.5 Teléfono	
10	Nombre del Supervisor de la Ejecución del proyecto	
	10.1 Profesión	
	10.2 DNI	
	10.3 Registro Profesional N°	
	10.4 Dirección	
	10.5 Teléfono	
11	Sustento para la presentación del proyecto	
	11.1 Descripción de la situación actual	
	11.2 Descripción de la situación deseada	
	11.3 Contribución del proyecto al desarrollo de la localidad o zona de intervención	
	11.4 Otra información	
12	Relevancia económica	
13	Resumen del proyecto (descripción general)	
14	N° de Folios	
15	Fotografías (04 mínimo)	
	Fotografía N° 01 : Detalles de la Fotografía	

FORMATO FF-02

MEMORIA DESCRIPTIVA DEL PROYECTO

1. Identificación completa del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

1.2 Ubicación geográfica

1.2.1 Lugar

1.2.2 Distrito

1.2.3 Provincia

1.2.4 Departamento

1.3 Código SNIP

1.4 Unidad Ejecutora

1.5 Financiamiento

1.6 Fecha

2. Antecedentes

Resumir las Acciones previas que tienen alguna vinculación con el proyecto, fundamentalmente lo referente al origen del mismo. De ser un proyecto que ha tenido ejecución de obras en periodos anteriores indicar las metas obtenidas, año de ejecución y entidad ejecutora. Es importante indicar, si se trata de mejoramiento o rehabilitación y las condiciones en que se encuentra en la actualidad; así como quienes solicitan la ejecución del Proyecto o Meta.

3. Objetivo del proyecto

Indicar los objetivos que se persigue con el proyecto

4. Características principales de la Zona del Proyecto

4.1 Aspectos Generales

Hacer una breve descripción de las condiciones físicas, económicas y sociales de la localidad donde se ubica el proyecto, enfatizando aquellas que guardan estrecha relación con los objetivos del mismo; puede resumirse en las siguientes partes:

a) Aspectos Físicos: Altitud, climatología recursos hídricos, etc.

b) Aspectos Económicos: Actividades económicas más importantes, nivel tecnológico, productividad, comercialización, infraestructura de apoyo a la producción, etc.

c) Aspectos Sociales: Población, mano de obra, niveles de vida, migraciones y desplazamientos, infraestructura social en educación, salud, vivienda, etc.

4.2 Vías de Acceso

Deberá de indicarse las diferentes rutas de acceso al proyecto y/o obra con distancias y horas de viaje, así como el medio de transporte a

utilizar. Es conveniente indicar también las poblaciones más cercanas de donde se proveerá de materiales y, de ser el caso, las canteras de agregados y/o materiales de la zona, que serán utilizados en la obra

4.3 Problemática que resolverá el proyecto.

Resumir con mucha objetividad el problema principal que el proyecto resolverá, de acuerdo a las necesidades y carencias diagnosticadas, el que deberá guardar relación con los objetivos, planes y programas del Gobierno Regional de Ayacucho.

4.4 Alternativa de Solución Propuesta.

Señalar objetivamente la forma que el Proyecto solucionará parcial o integralmente la problemática descrita, en un determinado plazo.

5. Características principales del Proyecto

5.1 Descripción Programática del Proyecto.

Indicar la Función, Programa, Sub Programa, Actividad y/o Proyecto; Componente, Meta, Sub Meta si el caso lo amerita; Modalidad de Ejecución; Modalidad de Financiamiento, Nombre del Proyecto

5.2 Descripción general de las principales partidas a utilizar en la ejecución del proyecto

Describir en forma detallada las características técnicas del producto final del Proyecto y/o Meta (Reservorio, Canal de Irrigación, Camino Rural, Redes de Energía, Sistemas de Agua Potable y/o Desagüe, Infraestructura Educativa y de Salud, etc.) precisando las metas físicas y los resultados esperados. Indicar si se trata de una ampliación, mejoramiento, rehabilitación de infraestructura existente o de una meta nueva, de tal forma que describa la actividad más importante a realizar.

5.3 Número de beneficiarios de la obra.

Especificar los beneficios que se lograrán con el proyecto, en términos de:

- a) Empleo: N° de jornales generados en el proceso constructivo.
- b) Población: N° de personas o familias que se beneficiarán con la obra en funcionamiento.
- c) Producción: Costo de producción de cada bien y/o servicio generado, en caso del sector Agrario, cultivo con y sin proyecto. Rendimientos Actuales (TM/HA), extensiones de cada cultivo (Ha) y precios en chacra de los productos, con y sin proyecto.

5.4 Metas del proyecto

Indicar las metas del Proyecto

6. Costo y Duración del Proyecto

Consignar el costo total del proyecto y la duración del mismo en meses, indicando las etapas del proceso de constructivo.

FORMATO FF-03

EVALUACION DEL IMPACTO AMBIENTAL

1) Descripción del Proyecto:

- Diseño del Proyecto Ambiental (Objetivos, componentes, costos)
- Descripción del medio físico afectado por el proyecto.
- Factores ambientales que afectan la sostenibilidad del Proyecto.
- Instituciones Participantes involucradas.
- Obligaciones emanadas del código ambiental peruano.

2) Resultados de las Evaluaciones Ambientales:

- Resultados y recomendaciones del análisis del impacto ambiental.
- Modificaciones del diseño del proyecto o tecnologías para resolver los problemas ambientales.
- Resultados de las consultas con los grupos afectados.
- Medidas preventivas.

3) Plan de Supervisión Ambiental

4) Recomendaciones y Conclusiones

El objetivo de considerar la evaluación del impacto ambiental, es buscar el cumplimiento por parte de la Unidad Ejecutora, de las reglamentaciones y de los estándares de manejo ambiental pertinentes según el tipo de proyecto formulado. Por ello desde la elaboración y diseño del proyecto, se deberán incluir las acciones para evitar el impacto negativo en el medio ambiente como consecuencia de la ejecución del proyecto.

FORMATO FF-04

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

PROYECTO :
OBRA :
FINANCIA :
RESPONSABLE :
FECHA :

1. GENERALIDADES.

1.1 Alcances de las Especificaciones.

Las especificaciones técnicas que aquí se indican, corresponden a la construcción de ".....", en cuyo proyecto se utilizarán mayormente enchapado de piedras naturales, y sardineles de concreto, utilizándose el concreto armado solo en casos puntuales.

1.2 Medidas de Seguridad.

El contratista y/o el residente adoptarán las medidas de seguridad para evitar accidentes a su personal, a terceros o a la misma obra cumpliendo con todas las exigencias de las NORMAS DE SEGURIDAD del Reglamento Nacional de Edificaciones.

1.3 Validez de la Especificaciones Técnicas, Planos y Metrados.

En el caso de existir divergencia entre los documentos del proyecto:

Los planos tienen validez sobre las especificaciones técnicas, metrados y presupuestos.

Las especificaciones técnicas tienen validez sobre los metrados y presupuestos.

Los metrados tienen validez sobre los presupuestos.

Los metrados son referenciales y la omisión parcial o total de una partida no dispensará al contratista de su ejecución, si esta está prevista en los planos y/o especificaciones técnicas.

Las especificaciones técnicas se complementan con los planos y con los metrados respectivos en forma tal que las obras deben de ser ejecutadas en su totalidad aunque estas figuren en uno solo de los documentos.

Detalles menores de materiales no usualmente mostrados en las especificaciones técnicas, planos, y metrados, pero necesarios para la obra deben ser incluidos por el contratista dentro de los alcances, y los criterios de buen constructor, de igual manera que si se hubiesen mostrado en los documentos mencionados.

1.4 Cambios por el Contratista o residente.

El contratista o residente notificará por escrito de cualquier material que se indique y considere posiblemente inadecuado o inaceptable de acuerdo con las leyes, reglamentos y ordenanzas de autoridades competentes, así como cualquier trabajo necesario que haya sido omitido, si no se hace esta notificación, las posibles infracciones u omisiones, en caso de suceder, serán asumidas por el contratista sin costo alguno para el propietario.

El propietario debidamente representado por el Arquitecto o Ingeniero Supervisor aceptara o denegará también por escrito, dicha notificación.

1.5 Materiales y Mano de Obra.

Todos los materiales o artículos suministrados para la obra que cubran estas especificaciones técnicas, deberán ser nuevos de primer uso, de utilización actual en el mercado nacional e internacional, de la mejor calidad dentro de su respectiva clase. Así mismo, toda mano de obra que se emplee en la ejecución de los trabajos deberá ser de primera clase.

1.6 Supervisión.

Todo el material y mano de obra empleada estará sujeta a la supervisión de un profesional (Arquitecto o Ingeniero Civil Colegiados) capacitado para la misma, el cual será contratado por el propietario del proyecto, el Supervisor tendrá el derecho de rechazar el material que se encuentre dañado, defectuoso o la mano de obra deficiente y exigir su corrección. Es de vital importancia la presencia del Supervisor en el proceso constructivo a fin de garantizar la buena y correcta ejecución de la obra.

1.7 Criterio del Buen Constructor

Toda solución no contemplada o especificada en los documentos técnicos, se resolverán bajo los términos y criterios técnicos del buen constructor, en coordinación y acuerdo de las partes (entre el residente y el supervisor), dejando constancia del sustento técnico en el cuaderno de obra correspondiente.

2. GENERALIDADES DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

Las presentes especificaciones técnicas se refieren a la ejecución de la obra "Ampliación Y Mejoramiento De La Plaza Principal Del Barrio Santa Ana En El Distrito De Ayacucho Provincia De Huamanga-Ayacucho" y conjuntamente con los planos y memoria descriptiva correspondiente, servirán de documento base durante el proceso constructivo del mismo, quedando entendido que más allá de sus términos, el Arquitecto o Ingeniero responsable de la Obra previa autorización de la Supervisión, tiene la autoridad sobre la metodología a seguir en la construcción y sobre la calidad de los materiales a emplearse en los trabajos.

2.1 CONDICIONES EXTRAÑAS O DISTINTAS.

El Arquitecto o Ingeniero Residente de la Obra notificara por escrito al Supervisor de la entidad financiera del proyecto, cualquier situación o condición física que sea diferente a las indicadas, la cual será hecha tan pronto sea posible, antes de ejecutar cualquier alteración o modificación.

2.2 MATERIALES, MANO DE OBRA Y EQUIPOS.

Las obras se efectuaran de conformidad a las siguientes normas:

- Reglamento Nacional de Edificaciones
- Normas Técnicas del INDECOPI
- Reglamento del American Concrete Institute (ACI)
- Normas del American Society of Testing and materials (ASTM)
- Normas del American Institute Steel Construcción (AISC).
- Reglamento del American Asociación of State Highway and Transportation officials (AASHTO)

La entidad o el propietario mediante la Supervisión, ordenaran el control y a la revisión periódica de los materiales de construcción, fijara los tipos de ensayo, así como las normas a las que se ceñirán.

La mano de obra a utilizarse será calificada y la no calificada, así como en cantidad suficiente para la correcta ejecución de las obras.

2.3 DIRECCIÓN TÉCNICA Y CONTROL DE OBRAS.

Estará de acuerdo a las consideraciones de las Instituciones encargadas de su financiamiento y ejecución, siendo ellas la que designen un representante técnico para la Supervisión (Supervisor de Obras - Arquitecto o Ingeniero Civil Colegiado), así como también un representante técnico para la ejecución (Residente de Obra – Arquitecto o Ingeniero Civil Colegiado), quienes se encargan del control de la calidad de los trabajos y que estas se cumplan de acuerdo al marco presente: especificaciones técnicas y planos de diseño. Tanto el Supervisor como el Residente de Obra deberán ser Arquitecto o Ingeniero civil colegiados y competentes.

2.4 MEDIDAS DE SEGURIDAD.

Las medidas de seguridad son limitadas, el residente de obra deberá tomar las medidas de seguridad razonables para prevenir accidentes de trabajo.

2.5 ESPECIFICACIONES Y PLANOS.

El Residente de obra y el supervisor de obra tendrán cada uno a su disposición un juego completo de planos y especificaciones técnicas. Cualquier ítem que se muestre en los planos y no se mencione en las Especificaciones Técnicas o viceversa, tendrá el mismo afecto que si hubiera mostrado en ambos, siguiendo el origen de validez especificado líneas arriba (sobre la validez de las especificaciones, planos y metrados).

2.6 CONDICIONES CLIMÁTICAS U OTRAS.

El Residente podrá suspender inmediatamente cualquier trabajo que a su juicio pueda ser dañado por las condiciones climatológicas o de otra índole que prevalezca en ese momento.

2.7 PLANO DE LIQUIDACIÓN.

Después de terminadas las obras y listas para entrar en servicio, se efectuara una limpieza de todos los materiales desechados, alineándolos antes de proceder a la entrega de obra.

También se retirara de la zona, aquellas instalaciones o construcciones provisionales que a criterio del Arquitecto o Ingeniero supervisor no serán de utilidad futura y pueden poner en peligro el buen funcionamiento de la obra.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

01.00.00. OBRAS PRELIMINARES.

01.01.00 CARTEL DE OBRA

DESCRIPCIÓN:

MÉTODO DE CONSTRUCCIÓN:

CALIDAD DE LOS MATERIALES:

SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD:

MÉTODOS DE MEDICIÓN

FORMA DE PAGO:

**FORMATO FF-05
PRESUPUESTO RESUMEN**

PROYECTO :
 COMPONENT. :
 SUB META :
 FTE.FTO :
 MODALIDAD :
 AÑO :

PRESUPUESTO	COSTO TOTAL
SUB PRESUPUESTO 01	TOTAL 01
SUB PRESUPUESTO 02	TOTAL 02

.....	TOTAL

MATERIALES	COSTO 01
MANO DE OBRA	COSTO 02
EQUIPOS	COSTO 03
COSTO DIRECTO	SUMATORIA
GASTOS GENERALES	-----
GASTOS DE SUPERVISION	-----
COSTO TOTAL	SUMATORIA

FORMATO FF- 06
RESUMEN CUADRO DE PRESUPUESTO ANALÍTICO GENERAL

PROYECTO :
COMPONENT. :
SUB META :
FTE.FTO :
MODALIDAD :
AÑO :

COSTO DIRECTO
GASTOS GENERALES (%)
SUPERVISION (%)
TOTAL

FUNCION	PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	ACTI PROY	COMPONENTE	META	DESCRIPCION	CLASIF. (*)	EJECUCION 201...	COSTO DIRECTO	COSTOS INDIRECTOS	COSTO TOTAL	OBSERVAC
								DESCRIPCION				
						CLASIFICADOR DE LOS GASTOS PUBLICOS MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ANCO POR TIPO DE OBRA PIA 200....		CLASIFICADOR DE LOS GASTOS PUBLICOS PARA EL AÑO FISCAL 200...				
							2.6.2.2.2.3	COSTOS DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA - PERSONAL OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR				
							2.6.2.2.2.4	COSTOS DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA - BIENES VESTUARIO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES MATERIALES DE CONSTRUCCION BIENES DE CONSUMO MATERIALES DE ESCRITORIO				
							2.6.2.2.2.5	COSTOS DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA - SERVICIOS SERVICIOS NO PERSONALES SERVICIOS DE CONSULTORIA OTROS SERVICIOS DE TERCEROS				
							2.6.2.2.2.6	COSTOS DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA - OTROS ALQUILER DE BIENES EQUIPAMIENTO Y BIENES DURADEROS Y OTROS.....				
TOTAL												

* Clasificador de Gasto: Deberá de ser el Vigente en el Año de Formulación y al Tipo de Obra a Ejecutar

FORMATO FF- 07

CUADRO DE PRESUPUESTO ANALITICO GENERAL

OBRA :
 MODALIDAD :
 UBICACIÓN :
 FECHA :

COSTO DIRECTO
 COSTO INDIRECTO
 TOTAL

CLASIF.	EJECUCION 201...	COEF.	UNID	METRADO	P.UNIT.	PARCIAL	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO TOTAL
	DESCRIPCION								
2.6.2.3.5.3	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA- PERSONAL						-	-	-
	TOPOGRAFO		HH						
	OPERARIOS		HH						
	OFICIALES		HH						
	PEONES		HH						
2.6.2.3.5.4	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA- BIENES						-	-	-
	VESTUARIO								
	Cascos de Protección		UNID						
	Guantes de Cuero		UNID						
	Guantes de Jebe		UNID						
	Botas de Jebe		UNID						
	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN								
	ALAMBRE NEGRO RECOCIDO # 16		kg						
	CLAVOS PARA MADERA C/C 1"		kg						
	CLAVOS PARA MADERA C/C 2"		kg						
	CLAVOS PARA MADERA C/C 3"		kg						
	CLAVOS PARA CALAMINA		kg						
	CLAVOS		kg						
	ALAMBRE NEGRO N°8		kg						
	ACERO CORRUGADO FY=4200 KG/CM2 GRADO 60		kg						
	ARENA FINA		m3						
	PLACA RECORDATORIO		und						
	CEMENTO PORTLAND TIPO I (42.5KG)		BOL						
	MADERA TORNILLO		p2						
	...								
	BIENES DE CONSUMO								
	PALAS TIPO CUCHARA C/MANGO		UNID						
	PICOS CON PUNTA C/MANGO		UNID						
	HOJAS DE SIERRA SANFLEX		UNID						
	CARRETILLA TIPO BUGUI		UNID						
	COMBA (8L)		UNID						
	PUNTA 1" X 20cm		UNID						
	FLEXOMETRO (5M)		UNID						
	CORDEL DE NYLON		UNID						
	MATERIALES DE ESCRITORIO								
	Cuaderno de Obra		Unid						
	Cuaderno A4		Unid						
	Papel Boon A4		Millar						
	Folder Manila		Unid						
	Thoner para Impresora HP		Unid						
2.6.2.3.5.5	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA-SERVICIOS						-	-	-
	SERVICIOS NO PERSONALES								
	Supervisor de Obra	1.00	Mes						
	Residente de Obra	1.00	Mes						
	Asistente Técnico	1.00	Mes						
	Maestro de Obra	1.00	Mes						
	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS								
	FLETE TERRESTRE AYACUCHO @ PIE DE CARRETERA ANCO		kg						
	Legalización de Cuaderno de Obra		Unid						
	Copias y Planos		GLB						
2.6.2.3.6.6	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA-OTROS						-	-	-
	ALQUILER DE EQUIPOS								
	TEODOLITO		hm						
	NIVEL TOPOGRAFICO		hm						
								
							-	-	-

FORMATO FF-09

DESAGREGADO DE GASTOS GENERALES

OBRA

FTE. FTO

MODALIDAD

AÑO

CLASIF.	DESCRIPCION	COEF.	UNID.	CANT.	P. UNIT.	PARCIAL	COSTO TOTAL
2.6.2.3.5.4	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA-BIENES						0.00
	VESTUARIO						0.00
	Cascos de Protección		Unid				
	Guantes de Cuero		Unid				
	Guantes de Jebe		Unid				
	Botas de Jebe		Unid				
	MATERIALES DE ESCRITORIO						0.00
	Cuaderno de Obra		Unid				
	Cuaderno A4		Unid				
	Papel Boon A4		Millar				
	Folder Manila		Unid				
	Thoner para Impresora HP		Unid				
2.6.2.3.5.5	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA-SERVICIOS						0.00
	SERVICIOS NO PERSONALES						0.00
	Residente de Obra	1.00	Mes				
	Asistente Técnico	1.00	Mes				
	Maestro de Obra	1.00	Mes				
	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS						0.00
	Legalización de Cuaderno de Obra		Unid				
	Copias y Planos		GLB				
TOTAL DE GASTOS GENERALES							0.00

FORMATO FF-10

DESAGREGADO DE GASTOS DE SUPERVISIÓN

OBRA

FTE. FTO

MODALIDAD

AÑO

CLASIF.	DESCRIPCION	COEF.	UNID.	CANT.	P. UNIT.	PARCIAL	COSTO TOTAL
2.6.2.3.5.4	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA-BIENES						0.00
	VESTUARIO						0.00
	Cascos de Protección		Unid				
	Botas de Jebe		Unid				
	MATERIALES DE ESCRITORIO						0.00
	Cuaderno A4		Unid				
Papel Boon A4		Millar					
Folder Manila		Unid					
Thoner para Impresora HP		Unid					
2.6.2.3.5.5	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA-SERVICIOS						0.00
	SERVICIOS NO PERSONALES						0.00
	Supervisor de Obra	1.00	Mes				
	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS						0.00
	Copias y Planos		GLB				
TOTAL DE GASTOS DE SUPERVISIÓN							0.00

FORMATO FF-11

RESUMEN DE METRADOS

OBRA
PROPIETARIO
FECHA

Item	Descripción	UNID	TOTAL

**FORMATO FF-13
ANALISIS DE COSTOS UNITARIOS**

PROYECTO:

ITEM:	
--------------	--

PARTIDA:		UNIDAD	
RENDIMIENTO:		COSTO UNITARIO	

DESCRIPCION RECURSO	UNIDAD	CUADRILLA	CANTIDAD	PRECIO S/.	PARCIAL S/.
MANO DE OBRA					
MATERIALES					
EQUIPOS					

Debe referirse a los tres componentes principales: Mano de Obra, Materiales y Equipos, el rubro de Fletes se incluirá en forma global como partida independiente, lo que implica mantener los precios de materiales al de la compra en el lugar de provisión, incluido el IGV. Los rendimientos de mano de obra se calcularán en función a la realidad de la zona, indicándose las cuadrillas empleadas en cada etapa. Para una misma zona, utilizar en lo posible rendimientos tanto de mano de obra como de materiales en unidades iguales y costos de insumos que no tengan variación a menos que se explique tácitamente las razones de dicha variaciones, como por ejemplo condiciones de acceso o especialidad de la mano de obra.

Los costos de mano de obra calificada y no calificada que se reconoce serán los proporcionados por la Municipalidad Distrital de Anco. Los costos de maquinaria, dichos montos son los topes máximos con el cual deberán efectuarse los análisis de costos unitarios, estos costos serán los costos de posesión y operación de la ~~tarifa de alquiler~~

El porcentaje de Herramientas Manuales será del 5% de la Mano de Obra, para todas las partidas

Los análisis de costos unitarios se procesarán en el Software del Sistema 10 (S10)

FORMATO FF-14
RELACION DE INSUMOS DEL COSTO DIRECTO

PROYECTO:

DESCRIPCION	UND	CANTIDAD	PRECIO	PARCIAL
MANO DE OBRA				
MATERIALES				
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				

TOTAL COSTO DIRECTO

FORMATO FF-15
FÓRMULA POLINOMICA

PROYECTO:

Todos los Expedientes Técnicos deberán de contar con la Fórmula Polinómica, la que se elaborará teniendo en cuenta la Normatividad Vigente, en el Número adecuado, en función al tipo de obra y la sub división de esta; así mismo se debe tener presente que a cada Fórmula Polinómica corresponde un presupuesto y cronograma de ejecución de obra independiente.

Se deberá de presentar la Conformación de los Monomios y la Fórmula Polinómica

FORMATO FF-16
DESAGREGADO DE HERRAMIENTAS MANUALES

PROYECTO:

DESCRIPCION	UND	CANTIDAD	PRECIO	PARCIAL

SUB TOTAL

TOTAL PRESUPUESTADO

FORMATO FF-18
CRONOGRAMA VALORIZADO DE EJECUCION DEL PROYECTO

PROYECTO:

ITEM	DESCRIPCION	UND	Metrado	COSTO UNITARIO	Parcial (S/)	VALORIZACION - MES 01			VALORIZACION - MES 02			VALORIZACION - MES 03		
						Metrado	COSTO UNITARIO	VALORIZACION MENSUAL	Metrado	COSTO UNITARIO	VALORIZACION MENSUAL	Metrado	COSTO UNITARIO	VALORIZACION MENSUAL

TOTAL COSTO DIRECTO
GASTOS GENERALES
GASTOS DE SUPERVISION
COSTO TOTAL
% AVANCE FISICO PROGRAMADO

ANEXO N° 01

ESTUDIOS ESPECIALIZADOS

EDIFICACIONES

Estudios Especiales	
Para construcción de edificaciones: perfil estratigráfico indicando además ubicación del nivel freático, estudio de mecánica de suelos para determinar principalmente la capacidad portante del terreno y la agresividad del suelo, corte directo, de requerirse, clasificaciones, estudio de calzaduras de ser el caso, ubicación de la cantera de la cual se extraerá el agregado (distancias, tipos de vía, etc.) potencial de cantera.	

INFRAESTRUCTURA VIAL

Estudios Especiales	
<i>Pavimentaciones</i>	Calicatas cada 500m en promedio y en los lugares donde el proyectista considere necesario para verificar el tipo de suelo existente, la profundidad de las calicatas será la que el proyectista considere necesaria, adjuntando el perfil estratigráfico de los mismos. Estudio de canteras. Estudios de suelos mínimos: CBR, clasificaciones, límites, perfiles estratigráficos.
<i>Puentes (solo carrozables, peatonales, artesanales)</i>	Para construcción de edificaciones: perfil estratigráfico indicando además ubicación del nivel freático, estudio de mecánica de suelos para determinar principalmente la capacidad portante del terreno y la agresividad del suelo, corte directo, de requerirse, clasificaciones, estudio de calzaduras de ser el caso, ubicación de la cantera de la cual se extraerá el agregado (distancias, tipos de vía, etc.) potencial de cantera.

INFRAESTRUCTURA SANITARIA

Estudios Especiales	
<i>Agua Potable</i>	Estudio de clasificación de suelos, su agresividad a los materiales a utilizar y elevación de la napa freática, estudio de calidad del agua (análisis físico-químicos y bacteriológicos). En el caso de reservorios elevados, estudio de suelos con fines de cimentación, corte directo, análisis de agresividad de suelos, etc. Si el abastecimiento del agua es por pozo se presentará estudio de aguas subterráneas o las pruebas de rendimiento si el pozo estuviera perforado.
<i>Alcantarillado</i>	Estudio de clasificación de suelos, agresividad a los materiales a utilizar, elevación de la napa freática y entibados para excavaciones profundas.

DEFENSAS RIBEREÑAS E IRRIGACIONES

Estudios Especiales	
Estudio Topográfico, ubicación de la cantera de la cual se extraerá el agregado (distancias, tipos de vía, etc.) potencial de la cantera. De requerirse, un costeo de las obras civiles para su explotación; caminos de acceso, terrazas, etc.	

ÁREAS VERDES

(FORESTACIÓN, VIVEROS, PARQUES, ALAMEDAS ARBORIZACIÓN, SEMBRADOS, ETC.)

Estudios Especiales	
Calicatas para determinación del perfil estratigráfico, se efectuará el análisis del tipo de suelo (textura, estructura), en función del cual deberá de determinar: el tipo de especie vegetal a usar (se deberá escoger teniendo en cuenta que esta deberá estar relacionada con el tipo, diseño y objetivo del proyecto), la formulación del fertilizante, control fitosanitario, frecuencias de riego, necesidad de tierra de préstamo; así mismo se deberá ubicar los puntos de agua existentes para garantizar la sostenibilidad del proyecto.	

ANEXO N° 02

CÁLCULOS Y DATOS DE DISEÑO

EDIFICACIONES

Memorias de Cálculo y Diseño	
Se deberá incluir las memorias de cálculo de cada una de las estructuras proyectadas	

INFRAESTRUCTURA VIAL

Memorias de Cálculo y Diseño	
<i>Vías (Solo Pavimentación)</i>	<p>Criterios de diseño utilizados para el pavimento, características geométricas del trazo, parámetros de la vía, es recomendable realizar el estudio de tráfico, (velocidad directriz, ancho de vía, pendientes promedio y máxima, radio de curva mínimo, etc.)</p> <p>El tipo de normatividad usada</p> <p>La justificación del tipo y la magnitud de las cargas aplicadas</p> <p>Resúmenes en los principales resultados y comprobaciones</p> <p>Cálculo del diseño de pavimento (base y sub base)</p>
<i>Puentes (solo carrozables, peatonales)</i>	<p>Datos base de diseño utilizados, datos geométricos (ancho de la calzada, número de vías, veredas, barandas) datos de las cargas vivas (cargas de diseño, cargas excepcionales), capacidad portante del suelo, nivel de caudal máximo extraordinario, otros datos (estudio de tráfico, velocidad de diseño, etc.) No es recomendable afrontar la construcción de puentes con luces mayores a 3m.</p> <p>Dimensionamiento y diseño de cables, péndolas, largueros, entablado en el caso de ser puentes peatonales colgantes de madera, cámaras de anclaje y torre de suspensión. En general, el diseño de los puentes deberá ser realizado por un ingeniero reconocido especialista en este tipo de estructuras.</p>
<i>Puentes Artesanales</i>	Criterios de diseño utilizados, dimensionamiento y diseño de estructuras.

INFRAESTRUCTURA SANITARIA

Memorias de Cálculo y Diseño	
<i>Agua Potable</i>	<p>Periodo de diseño, estudios de crecimiento poblacional, dotación de agua, variaciones de consumo, Criterios de diseño, análisis de alternativas técnico – económicas, cálculos de diseño para el dimensionamiento hidráulico de las redes. Perfiles Hidráulicos mostrando las líneas piezométricas, dinámica, de energía total, topográfica, etc.</p> <p>Para el caso de estructuras de almacenamiento se deberán calcular los volúmenes de almacenamiento, regulación y reserva. Para reservorios elevados y apoyados se anexarán los cálculos de diseño estructural.</p>
<i>Alcantarillado</i>	<p>Población, periodo de diseño, dotación, caudal de contribución al alcantarillado, agua de infiltración y entradas ilícitas. En zonas de altas precipitaciones pluviales se deberá considerar otra solución para su evacuación, así mismo se adjuntarán los cálculos de diseño para el dimensionamiento hidráulico de las redes. Se debe adjuntar perfiles hidráulicos, velocidades máximas, mínimas, fuerza tractiva, Forude, etc.</p>

DEFENSAS RIBEREÑAS E IRRIGACIONES

Memorias de Cálculo y Diseño	
<p>Para el caso de canales y drenes nuevos, calculo hidrológico, datos base de diseño, cálculo de la sección típica, cálculos de obras de arte como: tomas laterales, transiciones, saltos, acueductos, canoas, entre otros.</p> <p>Para el caso de encauzamientos, cálculos de diseño, cálculos hidrológicos (socavación, estudio hidrológico, para el caso de cauces importantes, es deseable haber realizado un estudio de tránsito de avenidas, etc.) verificación de estabilidad al volteo, presión de contacto y deslizamiento. Perfiles hidráulicos.</p> <p>Para el caso de obras complementarias como captaciones, rejillas, tomas, compuertas, vertederos, etc., se deberá de hacer el cálculo del dimensionamiento.</p>	

ANEXO N° 03

PLANOS CONSTRUCTIVOS

EDIFICACIONES

Planos	
<i>Edificaciones</i>	Planos de: ubicación, topográfico, localización, estructuras (calzaduras, cimentaciones, vigas, columnas, losas, escaleras, etc.), instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, detalles de refuerzos (verticales y horizontales). En el caso de construcciones de adobe, detalle de encuentros de muros. Detalles de <u>tijerales, vigas, viguetas, coberturas, en el caso que el techo sea de madera o metal.</u>
<i>Instalaciones Deportivas</i>	Planos de: ubicación, localización, topográfico con curvas de nivel. En el caso de infraestructura deportiva como camerinos, S.S.H.H., lo indicado en edificaciones (según RNE). Para losas deportivas, plano de planta el cual debe contener: detalle de juntas de dilatación, ubicación de obras complementarias (arcos, tableros, mallas, etc.) corte de la sección de la losa (indicar nivel de terreno natural y nivel de piso terminado, áreas de corte y/o relleno), cuadro de acabados.
<i>Muros de Contención, escaleras o escalinatas</i>	Planos de: ubicación, localización, planta topográfica a curvas de nivel (se deben de visualizar todas las estructuras proyectadas), perfiles longitudinales, mostrando las cotas de coronación, cotas de fundación, alturas por tramos, perfiles del terreno natural, progresivas (cada 5m), tipo de terreno, etc. Secciones típicas (indicando detalles), mostrando el terreno natural, indicando cota del terreno, cota de rasante, caja de excavación y de relleno estructural). <u>Áreas de corte, de relleno, individualizando estas de las de la plataforma, de ser el caso. Compatibilizar la obra proyectada con la(s) existente(s), observando las diferencias de niveles entre ellas, detalle de los rellenos, etc.</u>
<i>Veredas y accesos peatonales</i>	Planos de: ubicación, localización, topográfico, planta en donde se visualice la totalidad de las estructuras a construir (en el caso de rehabilitación de veredas se deberá diferenciar las áreas a demoler y las áreas a rehabilitar), perfil longitudinal mostrando el terreno, las alturas de corte/relleno, las cotas de vereda terminada, secciones transversales (deberá mostrar el detalle de la estructura), caja de excavación, áreas de corte, etc., detalles de empalme entre vereda existente y vereda nueva (de ser el caso), <u>no olvidar señalar y presupuestar las juntas de dilatación.</u>
<i>Obras de Arte</i>	Planos de: ubicación, topográfico, localización, planta, corte, elevaciones y detalles según sea el caso, relacionarlas con la plataforma existente, indicando cotas de sub rasante, cotas de captación, descargas, etc.
Documentos y Planos Complementarios	
Para el caso de veredas, escaleras o escalinatas los planos deberán de estar aprobados por el Municipio.	

INFRAESTRUCTURA VIAL

Planos	
<i>Pavimentación</i>	Planos de: ubicación, topográfico, localización, planos de Planta, mostrando el eje del proyecto, referencias planimétricas y altimétricas, con fines de replanteo, perfiles longitudinales, mostrando las alturas de corte, relleno, cota del terreno natural, cota de sub rasante de proyecto, progresivas, etc. Planos de secciones transversales, mostrando el terreno natural, el terreno, la subrasante de proyecto, niveles, cotas, anchos, acotaciones, áreas de corte y de relleno, progresiva, etc. Adicionalmente debe mostrarse la sección típica de pavimento proyectado, indicando las especificaciones para el control de su ejecución.
<i>Puentes y Obras de Arte</i>	Planos de: ubicación, localización, topográfico con curvas de nivel., plano de ejes, planta de la estructura, relacionándola con la vía, elevaciones, secciones longitudinales por el eje, mostrando el detalle de los apoyos, secciones perpendiculares al eje indicando la variación del peralte de la vía, variación del ancho de la losa, etc. Detalles de las armaduras, detalles de los estribos, mostrando excavaciones y rellenos, indicando cotas de fundación cotas de borde de los estribos, alturas, etc. Secciones mostrando la disposición final de la estructura, el perfil de terreno original, disposición de rellenos, etc.

INFRAESTRUCTURA SANITARIA

Planos	
<i>Agua Potable</i>	Planos de: ubicación (Esc. 1:5000), localización (Esc. 1:10000), de la red de distribución (con indicación de curvas de nivel, diámetros de tubería, longitudes, ubicación de válvulas, accesorios, en escala 1:1000 o 1:2000 o las escalas que la empresa prestadora del servicio indique para la aprobación del proyecto), de la red de agua potable con ubicación de las conexiones domiciliarias (Esc. 1:1000 o 1:2000), esquema de accesorios a mayor o la misma escala que el plano de la red. (1:20, 1:10), diagrama de presiones (terreno y piezométrico, a escala conveniente). Planos estructurales detallados (planta, corte, elevaciones, cimentaciones a escalas adecuadas), para el caso de estructuras de almacenamiento y captación de agua

potable (reservorios, tanques, cámaras de captación, etc.) Mostrar en los planos de sección longitudinal el perfil hidráulico, presentando las líneas de energía, alturas piezométricas, topográficas, etc.

DEFENSAS RIBERENAS E IRRIGACIONES

Planos

Planos de: ubicación, plano clave, localización, topográfico a curvas de nivel con equidistancia suficiente, hitos (referencias) para el replanteo, planta (eje del trazo con elementos para el replanteo), perfil longitudinal, secciones transversales (identificado por progresivas en caso de canales), áreas de corte y relleno, niveles, distancias al eje, acotamientos, detalle de la sección típica del canal. Planos de detalle (planta, corte, elevaciones) y plano estructural de las diferentes obras hidráulicas y obras de arte.

Documentos y planos complementarios

Para canales nuevos, documento emitido por el Ministerio de Agricultura indicando el caudal existente en época de avenida y de estiaje, y la libre disponibilidad de uso. Para proyectos de encauzamientos, canales, drenajes, se deberá contar con la autorización para la ejecución emitida por la dependencia del Ministerio de Agricultura correspondiente.

ÁREAS VERDES

(FORESTACIÓN, VIVEROS, PARQUES, ALAMEDAS ARBORIZACIÓN, SEMBRADOS, ETC.)

Planos

Planos de planta (se deberán de visualizar las curvas de nivel el área señaladas para áreas verdes), de detalles (veredas, sardineles, piletas, obeliscos, señalización, juegos recreativos, bancas, papeleras, etc). Detalle de estructuras en el caso que se hayan proyectado muros de contención, escaleras u otros elementos. Detalle de cerco, tinglado, pozas, en el caso de viveros. Planos de instalación de agua indicando los puntos de riego (para todos los proyectos de áreas verdes y áreas de recreación), o de instalación en caso de utilizar riego de aspersión, goteo u otro sistema. De instalaciones eléctricas, ubicación de postes y redes en el caso que el proyecto contemple su instalación. Secciones mostrando los niveles de la obra proyectada tal como acabado, áreas de corte y/o relleno. Deben considerarse también las instalaciones de aguas necesarias para garantizar el suministro de agua para el mantenimiento del proyecto.

Documentos y planos complementarios

Carta de compromiso de mantenimiento emitido por el Área de Parques y Jardines del Municipio que corresponda. Planos aprobados por los municipios en el caso de Arborización de avenidas y calles, alamedas, parques, bermas centrales y laterales.

Los planos deben presentar el suficiente detalle con indicación en las especificaciones técnicas necesarias para facilitar el proceso constructivo, la supervisión de la obra y la liquidación de la misma.

Los diseños deberán de guardar concordancia con el Reglamento Nacional de Edificaciones y serán refrendados por Ingenieros Registrados en el Colegio de Ingenieros del Perú y hábil, indicando el nombre, especialidad, firma y número de colegiatura en forma clara e inequívoca.

Los planos tendrán las dimensiones del Tamaño necesario para poder ser legible, consiguiéndose la integridad del proyecto en un plano clave general de iguales dimensiones, a una escala conveniente.

ANEXO N° 04

FOTOGRAFÍAS DEL ESTUDIO

Se deberá de indicar las fotografías, así mismo deberá de contar con la presencia del formulador.

Anexo N° 05

RESOLUCIÓN RECTORAL N° ... - 201..-UNSCH - R

Ayacucho, ... de ... del 201...

VISTO:

El Memorando N° ... -201.. – UNSCH-OGPP/OPI, Informe N° ... -201.. – UNSCH-CRAET/...-P; Acta de Sesión N° ...-201..-CRAET de fecha ... de ... del 201.. y demás documentos anexos, sobre la aprobación del Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública:
 “ ”
 con código SNIP....., a ejecutarse en el ámbito del distrito de....., y;

CONSIDERANDO:

Que, conforme al Artículo 33° literal b) de la Ley Universitaria N° 23733 y el artículo 128° literal C) del Estatuto Reformulado de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, contando con la autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, en el marco de lo establecido por la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública; aprobada por la Resolución Directoral N° 001-2011-EF/68.01, resulta pertinente emitir el acto resolutorio de aprobación del Expediente Técnico;

Que, según Resolución de Contraloría N° 195-88-CG, establece que toda obra de inversión pública debe contar con expediente técnico, aprobado por el nivel competente, sujeto a evaluación y control durante el proceso de ejecución, para luego determinar el monto total de la inversión y cumplimiento de las metas presupuestadas en cumplimiento de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República;

Que, mediante Resolución Rectoral N° ... – 201.. – UNSCH – R, de fecha ... de del 201..., se aprobó la Directiva N° 001-2014-UNSCH, Directiva para la Formulación, Ejecución Supervisión de Proyectos en la fase de Inversión Bajo la Modalidad de Administración Directa, la cual establece en el numeral 7.4 que la aprobación de Expedientes Técnicos se efectuará mediante Resolución Rectoral, previa aprobación del nivel competente (CRAET);

Que, mediante Resolución Rectoral N° ... – 201.. – UNSCH – R, de fecha ... de del 201.., se aprobó designar a los miembros de la Comisión de Revisión y Aprobación de Expedientes Técnicos - CRAET, el mismo que cumple con los requisitos exigidos por las normas vigentes;

Que, (Antecedentes del proyecto)

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR el Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública:
 “ ”

con código SNIP, con un presupuesto total de S/. **(Expresado en letras Nuevos Soles)**, programado en el Plan de Inversiones de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, formulado por la respectiva unidad ejecutora según el siguiente Detalle:

CLASIFICADOR	EJECUCION 201..	COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO	COSTO TOTAL
	DESCRIPCION			
2.6.2.3.5.3	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA- PERSONAL	-	-	-
2.6.2 3.5 4	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA- BIENES	-	-	-
2.6.2 3.5 5	COSTO DE CONSTRUCCIÓN POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA-SERVICIOS	-	-	-
		-	-	-

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

ARTÍCULO TERCERO.- AUTORIZAR la ejecución de la obra que forma parte de la presente Resolución, a la que se contrae en el Expediente Técnico respectivamente aprobada en el Artículo Primero, mediante la modalidad de (Administración Directa – Administración Indirecta Por Contrata), por un periodo de ejecución de Días calendarios (... meses); siendo la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga la encargada de la ejecución y supervisión de la misma.

ARTÍCULO CUARTO.- ENCARGAR a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, Oficina de Inversiones, Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos, Oficina General de Planificación y Presupuesto y demás áreas estructuradas de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, para la realización de las acciones administrativas y técnicas que sean necesarias para la ejecución de la referida obra pública.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, ARCHÍVESE Y CÚMPLASE.



FORMATO FE - 01
ACTA DE ENTREGA DE TERRENO

En la Av./Jr./Calle..... No./Mz./Lote..... del distrito de
provincia, departamento de, siendo las horas del día del mes
de del año 201....., el Residente de Obra, el Supervisor de Obra, Representantes de la
Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Representantes de los Beneficiarios se encuentran reunidos en el
lugar donde se ejecutará el Proyecto de Inversión Pública denominada “.....”
.....” contando con la
asistencia de los abajo firmantes, se procedió a la “Entrega de Terreno” de la referida obra.

El área donde se ubica el terreno tiene las siguientes características: (describir señalando dimensiones y propiedades
colindantes)

.....
.....
.....
.....

Asimismo, se verificó que el terreno es compatible con los alcances del *Expediente Técnico*, que corresponde a los
datos señalados en el plano de ubicación y en los demás planos del Expediente Técnico, y que se encuentra
disponible y libre de reclamos por parte de terceros.

En señal de conformidad con los términos de la presente Acta, se procederá a suscribirla.

Residente de Obra

Supervisor de Obra

Representante de la Universidad Nacional San
Cristóbal de Huamanga

Representante de la Universidad Nacional San
Cristóbal de Huamanga
(no obligatorio)

Representante de los Beneficiarios

FORMATO FE - 02
ACTA DE INICIO DE OBRA

En la Av./Jr./Calle..... No./Mz./Lote..... del distrito de,
provincia, departamento de, siendo las horas del día del mes
de del año 201....., el Residente de Obra, el Supervisor de Obra, Representantes de la
Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Representantes de los Beneficiarios se encuentran reunidos en el
lugar donde se ejecutará el Proyecto de Inversión Pública denominada “.....
.....” contando con la
asistencia de los abajo firmantes, se procedió a dar “Inicio con la Ejecución de la Obra” de la referida al Proyecto de
Inversión Pública.

1º Los beneficiarios se comprometen a brindar apoyo solidario con todo aquello que esté al alcance y posibilidades,
especialmente con la mano de obra no calificada y los recursos de materiales de la zona.

2º Los representantes de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga y/o ejecutores del proyecto hacen
conocer el plazo de ejecución, presupuesto de ejecución. Así mismo, se realiza un breve informe sobre las
características de la obra, principales gestores, fuente de financiamiento y otros aspectos de importancia.

3º Luego se prosigue con la colocación de la primera piedra y se realizó un recorrido en el lugar donde se llevará a
cabo la obra.

Habiéndose iniciado la ejecución de la obra, en señal de conformidad y siendo las horas del mismo día, se dio
por terminado la asamblea y se procederá a suscribirla.

Residente de Obra

Supervisor de Obra

Representante de la Universidad Nacional San
Cristóbal de Huamanga

Representante de la Universidad Nacional San
Cristóbal de Huamanga

Representante de los Beneficiarios

Representante de los Beneficiarios

FORMATO FE - 03

INFORME MENSUAL/FINAL DE OBRA N°

MES

Nombre del Proyecto:	
Unidad Ejecutora	
Residente de Obra	
Supervisor de Obra	
Asistente Técnico	
Asistente Administrativo	
Fecha :	

I.- GENERALIDADES

1.1.- GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1.1.- Ubicación

Departamento: Provincia :

Distrito :

Dirección y/o Ubicación :

1.1.2.- Función Programática

FUNCION :
 PROGRAMA :
 SUB PROGRAMA :
 PROYECTO :
 COMP :
 META :
 MODALIDAD :

1.1.3.- Aspectos Financieros

MONTO APROBADO	: S/.	<input type="text"/>
MONTO ASIGNADO	: S/.	<input type="text"/>
FUENTE FINANCIAMIENTO	: S/.	<input type="text"/>
	: S/.	<input type="text"/>
TOTAL		<input type="text"/>

II.- EJECUCIÓN DE OBRA

2.1.- PLAZO DE EJECUCION

Fecha de Entrega de Terreno	Fecha de inicio de Obra	Fecha de Termino Programada Original	Fecha de Termino REAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Plazo de Ejec. Programado Original	<input type="text"/>	R.G. N°	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
Ampliación de Plazo N° 1	<input type="text"/>	R.G. N°	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
Ampliación de Plazo N° 2	<input type="text"/>	R.G. N°	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
Ampliación de Plazo N° 3	<input type="text"/>	R.G. N°	<input type="text"/>	Fecha	<input type="text"/>
Plazo TOTAL APROBADO	<input type="text"/>				
Plazo de Ejec. REAL	<input type="text"/>				

2.2.- PARTIDAS EJECUTADAS DURANTE EL PERIODO

OBRAS PRINCIPAL EXPEDIENTE APROBADO

Ítem	Partidas del Expediente Aprobado	Und	Metrado
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Información descriptiva de metas físicas alcanzadas:

OBRAS ADICIONALES RESOLUCION DE APROBACION N°

Ítem	Partidas del Expediente Aprobado	Und	Metrado
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Información descriptiva de los adicionales de obra:

2.3.- INFORMACIÓN FISICA - FINANCIERA DEL PERIODO

AVANCE FISICO	Presupuesto de Obra S/.	Anterior		Actual		Acumulado		Saldo	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
PROGRAMADO									
EJECUTADO									
ADICIONALES									

AVANCE FINANCIERO	Presupuesto Asignado S/.	Anterior		Actual		Acumulado		Saldo	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
PROGRAMADO									
EJECUTADO									
AMPL. PRESUP.									

III.- CONTROL DE MANO DE OBRA

RESUMEN MENSUAL DE TRABAJADORES

MES DE									
Nº de Semana del mes	Semana		Nº Jornales por semana			Monto Pagado por categoria			TOTAL
	Del	Al	Peón	Oficial	Operario	Peón	Oficial	Operario	
1									
2									
3									
4									
5									
Total de jornales del mes									

CONTROL DE MANO DE OBRA	Presupuesto de Mano de Obra S/.	Anterior		Actual		Acumulado		Saldo	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
PROGRAMADO									
EJECUTADO									

Observaciones y/o comentarios:

IV.- PRINCIPALES OCURRENCIAS EN EL MES

Comentarios de las principales ocurrencias respecto a los materiales utilizados, personal, equipo, maquinarias, alcance de las metas previstas.

IV.- DOCUMENTACION

4.1.- CUADERNO DE OBRA

Mes de:	
Del Folio	Al Folio

4.2.- SECUENCIA FOTOGRAFICA

Descripcion de la fotografia
Nombre del Proyecto:

Descripcion de la fotografia
Nombre del Proyecto:

Descripcion de la fotografia
Nombre del Proyecto:

FORMATO FE - 04
MEMORIA DESCRIPTIVA VALORIZADA

Nombre del Proyecto:	
Unidad Ejecutora	
Residente de Obra	
Supervisor de Obra	
Fecha :	

I.- GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1.- GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1.1.- Ubicación

Departamento: Provincia :

Distrito :

Dirección y/o Ubicación :

1.1.2.- Función Programática

FUNCION :
 PROGRAMA :
 SUB PROGRAMA :
 PROYECTO :
 COMPONENTE :
 META :
 MODALIDAD :

1.1.3.- Aspectos Financieros

MONTO APROBADO	: S/.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
MONTO ASIGNADO	: S/.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
FUENTE FINANCIAMIENTO		
18 Canon, Sobrecanon, Reg y Part.	: S/.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
07 Fondo de Compensación Municipal	: S/.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
08 Otros Impuestos Municipales	: S/.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
09 Recursos Directamente Recaudados	: S/.	<input style="width: 100%;" type="text"/>
TOTAL		<input style="width: 100%;" type="text"/>

1.2.- OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROYECTO:

II.- PROYECTO EJECUTADO:

2.1.- PLAZO DE EJECUCION

Fecha de Entrega de Terreno	Fecha de inicio de Obra	Fecha de Termino Programada Original	Fecha de Termino REAL

2.2.- PARTIDAS EJECUTADAS

Ítem	Partidas	Und	Metrado

2.3.- AVANCE FISICO ALCANZADO

AVANCE FISICO	Presupuesto de Obra S/.	Anterior		Actual		Acumulado		Saldo	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
PROGRAMADO									
EJECUTADO									

2.4.- AVANCE FINANCIERO EJECUTADO

ESPECIFICA DE GASTOS	DESCRIPCION	MONTO ACUMULADO
	TOTAL	

Residente de Obra
 Sello y Firma

FORMATO FE - 08

ACTA DE TERMINACIÓN DE OBRA

En la Av./Jr./Calle..... No./Mz./Lote..... del distrito de provincia, departamento de, siendo las horas del día del mes de del año 201....., reunidos conjuntamente con el Residente de Obra, el Supervisor de Obra, Representantes de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Representantes de los Beneficiarios, con la finalidad de suscribir el Acta de Terminación de Obra, de lo que declaramos bajo juramento que en la fecha se ha culminado el Proyecto de Inversión Pública denominado “.....”, tal como exige los documentos del EXPEDIENTE TÉCNICO: los planos, especificaciones técnicas y la memoria descriptiva, aprobada por la entidad que financia (Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga), con la siguiente estructura programática:

FUNCIÓN :
PROGRAMA :
SUB PROGRAMA :
PROYECTO :
COMPONENTE :
META :
MODALIDAD :
PRESUPUESTO ASIGNADO:

Siendo las..... horas del día....., del mes de del 201... los presentes:
Residente de Obra, Ing con DNI N°.....
Supervisor de Obra, Ing. con DNI N°.....
Representante de la Unidad Ejecutora, Sr(a)..... con DNI N°.....
Representante de los Beneficiarios, Sr(a)..... con DNI N°.....

Luego de revisar los planos y especificaciones técnicas aprobados por la CRAET, damos constancia del cumplimiento de la ejecución de Obra de acuerdo a lo expresado en el *Expediente Técnico*, en fe de lo cual suscribimos la presente Acta de Terminación de Obra.

Residente de Obra

Supervisor de Obra

**Representante de la Universidad Nacional San
Cristóbal de Huamanga**

FORMATO FE - 09

ACTA DE VERIFICACIÓN Y RECEPCIÓN DE OBRA

UNIDAD GESTORA
UNIDAD EJECUTORA PROYECTO
OBRA
META
UBICACIÓN GEOGRÁFICA
LOCALIDAD:
DISTRITO
PROVINCIA
DEPARTAMENTO
AÑO PRESUPUESTAL
MODALIDAD DE EJECUCIÓN
PRESUPUESTO APROBADO
PRESUPUESTO EJECUTADO
FUENTE DE FINANCIAMIENTO
RESIDENTE DE OBRA
SUPERVISOR DE OBRA
FECHA INICIO DE EJECUCIÓN
FECHA TERMINO DE EJECUC.
RESOLUCIONES

En la Provincia de, Distrito de, siendo las horas del díadel mes....., del año, se constituyen el lugar de la obra, los miembros de la Comisión encargada de levantar el Acta de Verificación y Recepción de Obra, nominada mediante la Resolución N°, de fecha., integrado por los miembros:

Ing....., Presidente
C.P.C....., Miembro I,
Ing....., Asesor I
Ing., Asesor II
Sr. (a), Fiscal

Con la finalidad de verificar el fiel cumplimiento de la ejecución de la obra detallada en la Pre liquidación presentada por el Residente de Obra, con visto bueno del Supervisor, a fin de recepcionar los trabajos ejecutados de acuerdo a las especificaciones del Expediente Técnico aprobado.

Al término de la verificación de los trabajos ejecutados, la Comisión ha constatado y determinado la conformidad en el Informe Final y luego de la certificación del Supervisor de que lo ejecutado se ha ceñido lo dispuesto por los planos y especificaciones técnicas aprobadas y demás normas legales vigentes, la Comisión procede a levantar el presente Acta y dar por concluida la ejecución de la obra,

En señal de conformidad con lo expuesto, se suscribe el presente Acta en Original y cinco (05) copias.

Ing.,
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

CPC.
MIEMBRO I DE LA COMISIÓN

Ing.,
ASESOR I DE LA COMISIÓN

Ing.
ASESOR II DE LA COMISIÓN

Sr (a)
FISCAL

FORMATO FE - 10
CUADRO DE MOVIMIENTO DIARIO DE ALMACEN POR INSUMO

INSUMO :
 PROYECTO :
 COMPONENTE :
 META :
 AÑO :

ITEM	Fecha	UND	ENTRADA					SALIDA				SALDO
			PROVEEDOR			Nombre quien recepciona	Firma	Cantidad	Actividad o Partida	Nombre quien recibe	Firma	
			Cantidad	Numero de Factura o Boleta	Razon Social del Proveedor							

Responsable de almacén
 Firma y Sello

Residente de Obra
 Firma y Sello

Supervisor de Obra
 Firma y Sello

FORMATO FE - 12
MAQUINARIA PROPIA
 HORAS TRABAJADAS MES DE

PROYECTO

FTE - FTO
 MODALIDAD
 AÑO:

MAQUINARIA
 POTENCIA
 CAPACIDAD
 PLACA N° MOT.

DIA	TRABAJOS REALIZADOS	HORAS TRABAJADAS (HM)		
		Acumulado Anterior	Mes	Acumulado Actual
TOTALES HORAS TRABAJADAS		-	0:00:00	0:00:00
PRECIO POR ALQUILER o DEPRECIACION HORARIA (S/.)				
		TOTAL		

 ING. RESIDENTE DE OBRA
 Firma y Sello

 CONTROLADOR DE CAMPO
 DNI N°

FORMATO FE - 13
MAQUINARIA ALQUILADA
HORAS TRABAJADAS MES DE

PROYECTO

FTE - FTO
 MODALIDAD
 AÑO:

MAQUINARIA
 POTENCIA
 CAPACIDAD
 PLACA N° MOT.

DIA	TRABAJOS REALIZADOS	HORAS TRABAJADAS (HM)		
		Acumulado Anterior	Mes	Acumulado Actual
TOTALES HORAS TRABAJADAS		-	0:00:00	0:00:00
PRECIO POR ALQUILER o DEPRECIACION HORARIA (S/.)				
		TOTAL		

 ING. RESIDENTE DE OBRA
 Firma y Sello

 CONTROLADOR DE CAMPO
 DNI N°

FORMATO FE - 14
RESUMEN DE HORAS MAQUINARIA PROPIA MENSUAL
MES DE

PROYECTO

FTE - FTO
 MODALIDAD
 AÑO:

NOMBRE PROVEEDOR / PROPIA	DESCRIPCION DE LA MAQUINARIA (Capacidad - Placa)	HORAS / DIAS TRABAJADAS			PRECIO ALQUILER POR HORA o DEPRECIACION HORARIA	COSTO TOTAL
		Acumulado Anterior	Mes	Acumulado Actual		
TOTALES		-	0:00:00	0:00:00		-

 ING. RESIDENTE DE OBRA
 Firma y Sello

 CONTROLADORE DE CAMPO

FORMATO FE - 15
RESUMEN DE HORAS MAQUINARIA CONTRATADA MENSUAL
MES DE

PROYECTO

FTE - FTO
 MODALIDAD
 AÑO:

NOMBRE PROVEEDOR / PROPIA	DESCRIPCION DE LA MAQUINARIA (Capacidad - Placa)	HORAS / DIAS TRABAJADAS			PRECIO ALQUILER POR HORA o DEPRECIACION HORARIA	COSTO TOTAL
		Acumulado Anterior	Mes	Acumulado Actual		
TOTALES		-	0:00:00	0:00:00		-

 ING. RESIDENTE DE OBRA
 Firma y Sello

 CONTROLADORE DE CAMPO

FORMATO FE - 16
CONSUMO DE COMBUSTIBLE
LUBRICANTES REPUESTOS Y OTROS DE MAQUINARIA PROPIA Y ALQUILADA MENSUAL
MES DE

PROYECTO:
 COMPONENTE:
 SUB META:
 FTE - FTO:
 MODALIDAD:
 AÑO:

MAQUINARIA
 POTENCIA
 CAPACIDAD
 PLACA O Nº MOTOR

DIA	COMBUSTIBLE (P D2)			LUBRICANTE			REPUESTOS			OTROS			COSTO TOTAL (S/.)
	Gins	P.Unit.	Parcial	Gins	P.Unit.	Parcial	Gins	P.Unit.	Parcial	Gins	P.Unit.	Parcial	
													-
													-
													-
													-
													-
													-
													-
													-
													-
													-
													-
TOTAL	-		-	-		-	-		-		-		-

 ING. RESIDENTE DE OBRA
 Firma y Sello

 OPERADOR
 Firma y D.N.I.

 ALMACENERO
 Firma y Sello



FS
FORMATOS DE SUPERVISIÓN

FICHA DE IDENTIFICACION DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto:	
Unidad Ejecutora	
Residente de Obra	
Supervisor de Obra	
Asistente Administrativo	
Fecha :	

I.- GENERALIDADES

1.1.- GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1.1.- Ubicación

Departamento: Provincia :

Distrito :

Dirección y/o Ubicación :

1.1.2.- Función Programática

FUNCION :
 PROGRAMA :
 SUB PROGRAMA :
 PROYECTO :
 COMP: :
 META :
 MODALIDAD :

1.1.3.- Aspectos Financieros

MONTO APROBADO	: S/.	<input type="text"/>
MONTO ASIGNADO	: S/.	<input type="text"/>
FUENTE FINANCIAMIENTO		
18 Canon, SobreCanon, Reg y Part.	: S/.	<input type="text"/>
07 Fondo de Compensación Municipal	: S/.	<input type="text"/>
08 Otros Impuestos Municipales	: S/.	<input type="text"/>
09 Recursos Directamente Recaudados	: S/.	<input type="text"/>
TOTAL		<input type="text"/>

II.- RESUMEN DEL PROYECTO EJECUCIÓN DE OBRA

2.1.- PLAZO DE EJECUCION

Fecha de Entrega de Terreno	Fecha de inicio de Obra	Fecha de Termino Programada Original	Fecha de Termino REAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2,2.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.-

2,3.- OBJETIVO DEL PROYECTO.-

2,4.- IMPACTO SOCIAL.-

Firma y Sello del Supervisor

SUPERVISOR

Nombre:

Nº de Reg. Profesional:

INFORME MENSUAL/FINAL DE OBRA N°
MES _____

Nombre del Proyecto:	
Unidad Ejecutora	
Residente de Obra	
Supervisor de Obra	
Asistente Administrativo	
Fecha :	

I. - GENERALIDADES

1.1.- GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1.1.- Ubicación

Departamento: Provincia:
 Distrito:
 Dirección y/o Ubicación:

1.1.2.- Función Programática

FUNCION :
 PROGRAMA :
 SUB PROGRAMA :
 PROYECTO :
 COMP :
 META :
 MODALIDAD :

1.1.3.- Aspectos Financieros

MONTO APROBADO	: S/.	<input type="text"/>
MONTO ASIGNADO	: S/.	<input type="text"/>
FUENTE FINANCIAMIENTO		
18 Canon, Sobrecanon, Reg y Part.	: S/.	<input type="text"/>
07 Fondo de Compensación Municipal	: S/.	<input type="text"/>
08 Otros Impuestos Municipales	: S/.	<input type="text"/>
09 Recursos Directamente Recaudados	: S/.	<input type="text"/>
TOTAL		-

II. - EJECUCIÓN DE OBRA

2.1.- PLAZO DE EJECUCION

Fecha de Entrega de Terreno	Fecha de inicio de Obra	Fecha de Termino Programada Original	Fecha de Termino REAL

Plazo de Ejec. Programado Original	<input type="text"/>
Ampliación de Plazo N° 1	<input type="text"/>
Ampliación de Plazo N° 2	<input type="text"/>
Ampliación de Plazo N° 3	<input type="text"/>
Plazo TOTAL APROBADO	<input type="text"/>
Plazo de Ejec. REAL	<input type="text"/>

R.G. N° Fecha
 R.G. N° Fecha
 R.G. N° Fecha

2.2.- PARTIDAS EJECUTADAS DURANTE EL PERIODO

Ítem	Partidas	Und	Metrado

Información descriptiva de metas físicas alcanzadas:

2.3.- INFORMACIÓN FISICA - FINANCIERA DEL PERIODO

AVANCE FISICO	Presupuesto de Obra S/.	Anterior		Actual		Acumulado		Saldo	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
PROGRAMADO									
EJECUTADO									

AVANCE FINANCIERO	Presupuesto Asignado S/.	Anterior		Actual		Acumulado		Saldo	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
PROGRAMADO									
EJECUTADO									

Observaciones y/o comentarios:

INFORME MENSUAL/FINAL DE OBRA N°

MES _____

III.- CONTROL DE MANO DE OBRA

RESUMEN MENSUAL DE TRABAJADORES

MES DE									
N° de Semana del mes	Semana		N° Jornales por semana			Monto Pagado por categoría			TOTAL
	Del	Al	Peón	Oficial	Operario	Peón	Oficial	Operario	
1									
2									
3									
4									
5									
Total de jornales del mes									

CONTROL DE MANO DE OBRA	Presupuesto de Mano de Obra S/.	Anterior		Actual		Acumulado		Saldo	
		S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
PROGRAMADO									
EJECUTADO									

Observaciones y/o comentarios:

IV.- PANEL FOTOGRAFICO

4.1.- SECUENCIA FOTOGRAFICA

Fecha de la fotografía: Describir la fotografía, indicando, cual es la partida que se esta ejecutando y la actividad.
Nombre del Proyecto:

Fecha de la fotografía: Describir la fotografía, indicando, cual es la partida que se esta ejecutando y la actividad.
Nombre del Proyecto:

Fecha de la fotografía: Describir la fotografía, indicando, cual es la partida que se esta ejecutando y la actividad.
Nombre del Proyecto:

Fecha de la fotografía: Describir la fotografía, indicando, cual es la partida que se esta ejecutando y la actividad.
Nombre del Proyecto:

4.2.- CUADERNO DE OBRA

Mes de:	
Del Folio	Al Folio

Firma y Sello del Supervisor

SUPERVISOR

Nombre:

N° de Reg. Profesional:

ANEXO 03

REGLAMENTO DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (ROF), DE LA OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES Y DE LA OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES

Modificación del Título II: De La Estructura Orgánica, Funciones Y Atribuciones

Capítulo I: De La Estructura Orgánica Art. 13

Capítulo IV: Órganos de Apoyo

Art. 67° La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y Art. 68°

Art. 69° La Oficina de Estudios y Proyectos

Art. 70° La Oficina de Inversiones

Art.71° La Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos

TITULO II DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA, FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

CAPITULO I DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Artículo 13°.- La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para el logro y cumplimiento de sus fines y objetivos, ha establecido la siguiente estructura orgánica:

I. ÓRGANOS DE GOBIERNO

- 1.1. Asamblea Universitaria
- 1.2. Consejo Universitario
- 1.3. Rector
- 1.4. Consejo de Facultad
- 1.5. Decano

II. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

- 2.1. Consejo Universitario
- 2.2. Rectorado
- 2.3. Vicerrectorado Académico
- 2.4. Vicerrectorado Administrativo
- 2.5. Dirección de la Escuela de Post Grado
- 2.6. Decanato

III. ÓRGANOS CONSULTIVOS

- 3.1. Comisiones Permanentes del Consejo Universitario
 - 3.1.1 De Política Institucional
 - 3.1.2 Académica
 - 3.1.3 Económica y Financiera
 - 3.1.4 De Relaciones Institucionales
 - 3.1.5 De Desarrollo de la Universidad
 - 3.1.6 De Investigación y Proyección Social
- 3.2. Comisiones Consultivas del Rectorado
- 3.3. Comisión Permanente de Admisión

IV. ÓRGANOS DE CONTROL

- 4.1 Órgano de Inspección y Control
- 4.2 Órgano de Control Institucional

V. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

- 5.1. Oficina General de Asesoría Jurídica
- 5.2. Oficina General de Planificación y Presupuesto
 - 5.2.1. Oficina de Desarrollo Institucional
 - 5.2.2. Oficina de Presupuesto
 - 5.2.3 Oficina de Programación e Inversiones.
 - 5.2.4 Oficina de Racionalización
- 5.3. Oficina General de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales.

VI. ÓRGANOS DE APOYO

- 6.1 Secretaría General
 - 6.1.1 Oficina de Certificación, Grados y Títulos
 - 6.1.2 Oficina de Trámite Documentario y Archivo Central
- 6.2 Oficina General de Imagen Institucional
- 6.3 Oficina General de Informática y Sistemas
- 6.4 Oficina General de Inversiones y Servicios Generales.

- 6.4.1 Oficina de Estudios y Proyectos
- 6.4.2 Oficina de Inversiones
- 6.4.3 Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos
- 6.4.4 Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales
- 6.5 Oficina General de Administración
 - 6.5.1. Oficina de Abastecimiento
 - 6.5.2. Oficina de Almacén Central
 - 6.5.3 Oficina de Contabilidad
 - 6.5.4 Oficina de Control Patrimonial
 - 6.5.5 Oficina de Integración Contable
 - 6.5.6 Oficina de Personal
 - 6.5.7 Oficina de Remuneraciones y Pensiones
 - 6.5.8 Oficina de Tesorería
- 6.6 Oficina General de Bienestar Universitario
 - 6.6.1 Oficina de Comedor y Residencia
 - 6.6.2 Oficina de Servicios Asistenciales
- 6.7 Oficina General de Proyección Social y Extensión Universitaria
- 6.8 Oficina General de Gestión Académica
 - 6.8.1 Oficina de Biblioteca e Información Cultural
- 6.9 Oficina General de Investigación e Innovación
- 6.10 Oficina General de Calidad y Acreditación

VII. ÓRGANOS DE LÍNEA

- 7.1. Facultades (10)
 - 7.1.1 Consejo de Facultad
 - 7.1.1.1. Comisión Académica
 - 7.1.1.2. Comisión Administrativa
 - 7.1.1.3. Comisión de Asuntos Estudiantiles
 - 7.1.2 Órganos de Apoyo
 - 7.1.2.1 Departamento Académico
 - 7.1.2.2 Departamento Administrativo
 - 7.1.2.3 Centro de Calidad Académica
 - 7.1.3 Órganos de Línea u Operativos
 - 7.1.3.1 Escuela de Formación Profesional
 - 7.1.3.2 Instituto de Investigación
 - 7.1.3.3 Centro de Proyección Social
 - 7.1.3.4 Secciones de Post Grado
 - 7.1.3.5 Sección de Segunda Especialización Profesional
- 7.2 Escuela de Post Grado
 - 7.2.1 Órgano de Gobierno
 - 7.2.1.1 Consejo Directivo
 - 7.2.2 Órgano de Dirección
 - 7.2.2.1 Dirección de Escuela
 - 7.2.3 Órgano Consultivo
 - 7.2.3.1 Comisión Académica
 - 7.2.4 Órgano de Apoyo
 - 7.2.4.1 Departamento Administrativo
 - 7.2.5 Órganos de Línea u Operativos
 - 7.2.6 Secciones de Post Grado

VIII. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- 8.1 Centro de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicios
 - 8.1.1. Unidad de Producción de Bienes y/o Prestación de Servicio
- 8.2 Oficina de Coordinación Administrativa - Lima

CAPITULO IV

ÓRGANOS DE APOYO

OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES

Artículo 67°.- La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, es el órgano de apoyo encargado de construir y conservar la infraestructura física y de ofrecer el servicio de transporte. Depende jerárquica y normativamente del Vicerrector Administrativo y funcionalmente coordina con la Oficina General de Administración.

- a) Desarrollar y evaluar el Plan Director de Desarrollo Físico de la Universidad;
- b) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Trabajo de la Oficina General sobre las actividades de su competencia e informar periódicamente al Vicerrector Administrativo;
- c) Proponer normas y procedimientos a fin de dinamizar las acciones inherentes a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales.
- d) Formular, ejecutar y evaluar el Plan Operativo de la Oficina General;
- e) Realizar las liquidaciones técnicas y financieras de las obras concluidas;
- f) Conducir la formulación y ejecución de expedientes técnicos, resumen del proyecto, memoria descriptiva, especificaciones técnicas, metrados, mejoramiento, rehabilitación y conservación de la infraestructura física, recepción y liquidación de obras;
- g) Organizar, dirigir coordinar y evaluar el desarrollo de los estudios y diseño de los proyectos de obras con su respectivo presupuesto y el análisis de precios unitarios de Infraestructura de la Universidad;
- h) Dirigir, organizar, ejecutar y controlar las obras que se realizan bajo la modalidad de Administración Directa;
- i) Formular proyectos de inversión en el marco del SNIP, así como expedientes y costos de mantenimiento;
- j) Supervisar los avances del trabajo de construcción con sujeción a los planos y especificaciones técnicas aprobadas;
- k) Controlar, verificar y registrar el número de los obreros, asignados para cada obra; así como la verificación de los cuadernos de tareo;
- l) Velar y mantener en buen estado los vehículos de transporte local e interprovincial;
- m) Emitir pronunciamientos para el cumplimiento de las normas y procedimientos de su competencia.
- n) Planificar y controlar las acciones inherentes a la ejecución y mantenimiento de las obras publicas en el ámbito de su jurisdicción.
- o) Monitorear el mantenimiento actualizado de la información estadística.
- p) Las demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones que le sean asignadas por la Gerencia Municipal.

Artículo 68°.- La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, cuenta con las siguientes Oficinas:

- a) Oficina de Estudios y Proyectos.
- b) Oficina de Inversiones.
- c) Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos.
- d) Oficina de Mantenimiento y Servicios Generales.

Artículo 69°.- La Oficina de Estudios y Proyectos, cuenta con las siguientes funciones:

- a) Identificar proyectos en concordancia con los lineamientos de política y documentos de gestión enmarcados en las competencias de la universidad.
- b) Formular Proyectos de Inversión Pública (PIP), de acuerdo a las directivas establecidas para estudios de Pre inversión, teniendo en cuenta los contenidos, parámetros, metodologías y normas técnicas que disponga la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público.
- c) Registrar los proyectos de Pre inversión en el Banco de Proyectos.
- d) Organizar y mantener los archivos técnicos de los perfiles y expedientes técnicos.
- e) Mantener actualizado la información estadística de esta dependencia.

- f) Formular y proponer políticas, directivas y procedimientos técnicos complementarios a los establecidos para la Formulación de Proyectos de Inversión Pública.
- g) Elaborar y suscribir los estudios de pre inversión y los registra en el Banco de Proyectos.
- h) Durante la fase de pre inversión, pondrá a disposición de la DGPM y de los demás órganos del SNIP toda la información referente al PIP, en caso éstos la soliciten.
- i) Formular proyectos que se enmarquen en las competencias que corresponden al gobierno universitario.
- j) Realizar las coordinaciones y consultas necesarias con la entidad respectiva para evitar la duplicación de proyectos, como requisito previo a la remisión del estudio para la evaluación de la OPI.
- k) La Unidad Formuladora, en el ejercicio de sus funciones, es responsable de:
 - Considerar, en la elaboración de los estudios, los Parámetros y Normas Técnicas para Formulación, así como los Parámetros de Evaluación
 - No fraccionar proyectos, para lo cual debe tener en cuenta la definición de PIP contenida en las normas y directivas del SNIP.
Cuando el financiamiento de los gastos de operación y mantenimiento está a cargo de una entidad distinta a la que pertenece la Unidad Formuladora, solicitar la opinión favorable de dichas entidades antes de remitir el Perfil para su evaluación.
 - Levantar las observaciones o recomendaciones planteadas por la OPI o por la DGPM, cuando corresponda.
Mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos.
- l) Formular expedientes técnicos, en concordancia con la directiva vigente de la institución.
- m) Formular los proyectos a ser ejecutados por terceros con sus propios recursos o por Gobiernos Locales no sujetos al SNIP. En este caso, la Unidad Formuladora correspondiente es aquella que pertenece a la Entidad sujeta al SNIP que asumirá los gastos de operación y mantenimiento del PIP;
- n) Las demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones que le sean asignadas por la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales.

Artículo 70°.- La Oficina de Inversiones: La Oficina de Inversiones cuenta con las siguientes funciones:

- a) Ejecutar el PIP autorizado por el Órgano Resolutivo, o el que haga sus veces;
- b) Ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la viabilidad para disponer o elaborar los estudios definitivos y para la ejecución del PIP, bajo responsabilidad de la autoridad que apruebe dichos estudios y del responsable de la Unidad Ejecutora;
- c) Informar al órgano que declaró a viabilidad del PIP toda modificación que ocurra durante la fase de inversión;
- d) Proponer, organizar, evaluar, dirigir y realizar el monitoreo de todas las acciones al proceso de ejecución de obras públicas en el marco de los procesos del presupuesto participativo, obras por convenio, obras por encargo, transferencias entre otros.
- e) Cumplir las resoluciones, directivas y demás normas técnicas para la ejecución de obras públicas.
- f) Informar mensualmente a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales y otras dependencias, las valorizaciones, avance físico y financiero de las obras en ejecución.
- g) Consolidar la ejecución anual de obras por diversas modalidades a fin de ser considerado en la Memoria de Gestión y rendición de cuentas.
- h) Mantener actualizado el Inventario Físico de Obras ejecutadas.
- i) Coordinar con la Oficina de Abastecimiento, para la provisión oportuna de materiales, equipos y otros para las obras en ejecución.
- j) Coordinar con la Oficina de Estudios y Proyectos la entrega oportuna de expedientes técnicos aprobados por las instancias correspondientes.
- k) Coordinar con la Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras la culminación de obras públicas, para la entrega de la pre liquidación técnica y financiera de acuerdo a las directivas vigentes.
- l) Proponer a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, las medidas técnicas correctivas pertinentes sobre la ejecución y/o control de las obras.
- m) Las demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones que le sean asignadas por el Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales.

Artículo 71º.- La Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos: La Oficina de Inversiones cuenta con las siguientes funciones:

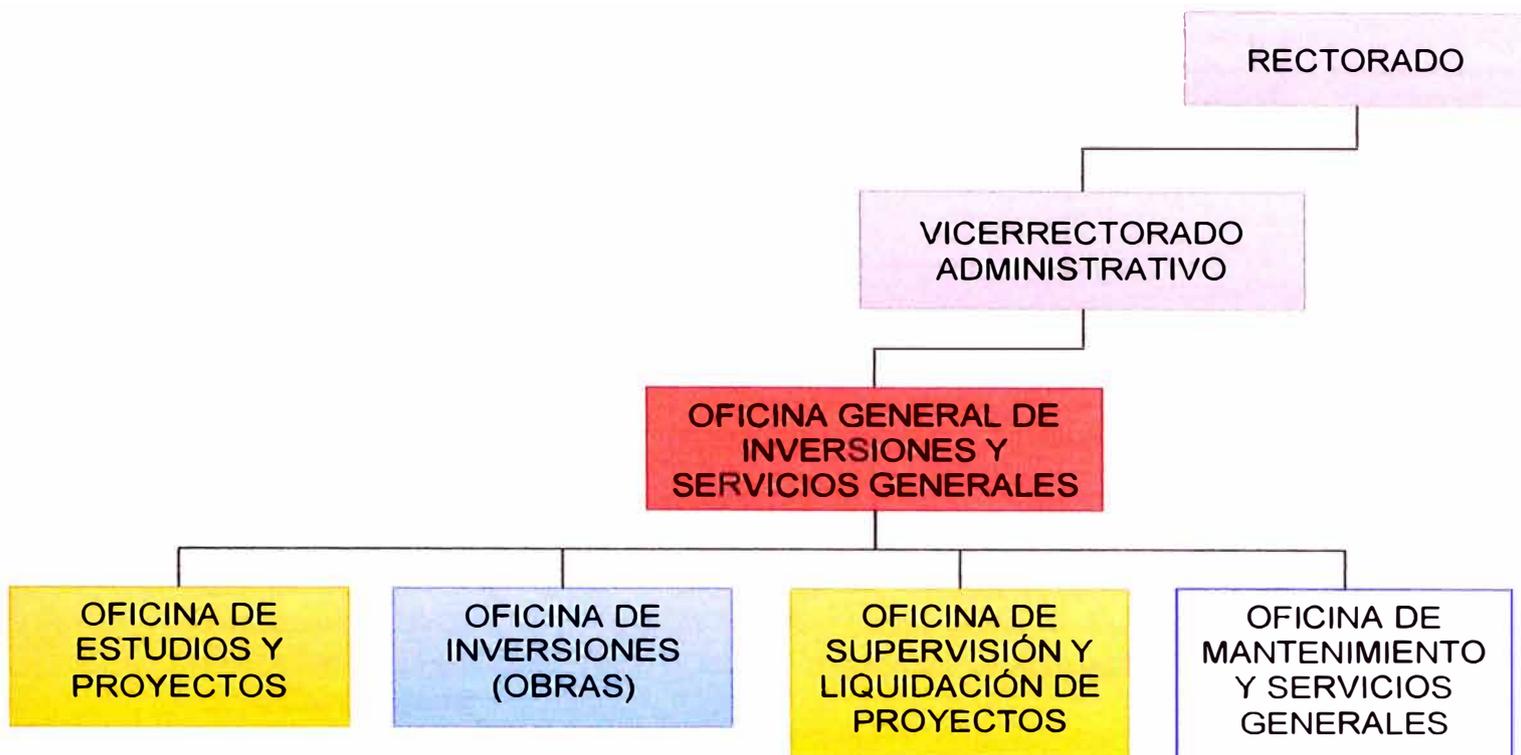
- a) Planificar, organizar y dirigir las actividades a desarrollarse en la oficina.
- b) Controlar la correcta aplicación y uso de los recursos financieros, materiales y humanos en la ejecución de proyectos de inversión.
- c) Programar, dirigir y controlar los procesos de liquidación físico financieros y transferencias de obras.
- d) Supervisar y evaluar los procesos constructivos y avances físicos de las obras por las diferentes modalidades, informando periódicamente los resultados.
- e) Controlar el cumplimiento y aplicación de las normas, disposiciones, directivas referidas a la supervisión y liquidación de obras.
- f) Aplicar las disposiciones establecidas en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), resoluciones y directivas de su competencia.
- g) Formular el acta de transferencias en coordinación de las dos comisiones (comisión de recepción y comisión de entrega), teniendo en cuenta la Resolución de la liquidación física financiera de la obra para su transferencia final.
- h) Mantener actualizado la información estadística de esta dependencia.
- i) Evaluar la liquidación físico financiero de obras y proyectos (Administración directa, contrato y convenio).
- j) Elaborar el Informe de Cierre del PIP conforme lo dispone el numeral 22.3 del artículo 22 de la norma del SNIP;
- k) Mantener actualizado el Inventario Físico de Obras ejecutadas.
- l) Proponer a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, las medidas técnicas correctivas pertinentes sobre la ejecución y/o control de las obras.
- m) Las demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones que le sean asignadas por el Jefe de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales.

ANEXO 04

MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF), DE LA OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES Y DE LA OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES

Modificación del MOF de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales
Oficina de Estudios y Proyectos
Oficina de Inversiones
Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos
Oficina de Programación e Inversiones

OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES



La Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, es el órgano de apoyo encargado de construir, conservar la infraestructura física y de ofrecer el servicio de transporte. Es responsable ante el Vicerrector Administrativo de las funciones asignadas. Depende jerárquica y normativamente del Vicerrector Administrativo y funcionalmente coordina con la Oficina General de Administración.

ATRIBUCIONES GENERALES

- Desarrollar y evaluar el Plan Director de Desarrollo Físico de la Universidad;
- Conducir el planeamiento, ejecución, control y evaluación de las actividades relacionadas con la construcción, mejoramiento, rehabilitación y conservación de la infraestructura física;
- Programar, supervisar y controlar la ejecución de las obras por contrato y/o administración directa que ejecuta la Universidad;
- Dictar las normas sobre los asuntos y materias de su responsabilidad, y proponer las iniciativas legislativas correspondientes;
- Elaborar proyectos de obras de mantenimiento y preparar los expedientes técnicos con su presupuesto base;
- Mantener en buen estado los vehículos de transporte y brindar el servicio previa programación; y,
- Mantener en buen estado de limpieza y conservación del ambiente académico administrativos, jardines, zonas de parqueo y otros.

Oficinas Dependientes:

- Oficina de Estudios y Proyectos.
- Oficina de Inversiones.
- Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos.

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES

Asignación de Cargos:

Nº PLAZA	CARGOS CLASIFICADOS / NOMENCLATURA	CÓDIGO	CLASIF. EQUIV.
267	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN II	F4	SP-EJ
268	SECRETARIA V	STA	SP-AP

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN II - (F4) – (SP-EJ)

1.- Naturaleza:

- ❖ Dirigir, coordinar y gerenciar la construcción y conservación de la infraestructura física.
- ❖ Actividades similares a las de director administrativo I, diferenciándose en la mayor complejidad y responsabilidad.
- ❖ Supervisa la labor del personal directivo y profesional.

2.- Funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, Estatuto Reformado, Reglamento General, Normas de los Sistemas Administrativos, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones, Texto Único de Procedimientos Administrativo de la UNSCH y otras disposiciones;
- b) Formular y proponer proyectos de normas internas (reglamentos y directivas de ejecución y liquidación de obras) que contribuyan al desarrollo y cambio organizacional;
- c) Programar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, evaluar y supervisar las actividades técnicas administrativas propios de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales;
- d) Planificar y proponer la política de desarrollo Urbano de la Universidad para la formulación del Plan de Acondicionamiento Territorial a nivel del campus universitario que identifique las áreas asignadas a cada escuela de formación profesional y pabellones administrativos, así como áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales; áreas naturales; áreas agrícolas y áreas de conservación ambiental.
- e) Aprobar la documentación técnica de las obras y estudios;
- f) Proponer y participar en la determinación de políticas y planes para el desarrollo de programas y/o proyectos de inversión.
- g) Participar en la formulación de contratos, convenios, consultorías supervisándolas.
- h) Supervisa la elaboración de los estudios de pre inversión y su registro en el Banco de Proyectos.
- i) Durante la fase de pre inversión, el área de formulación pondrá a disposición de la DGPM y de los demás órganos del SNIP toda la información referente al PIP, en caso éstos la soliciten.
- j) Conducir la formulación de los proyectos a ser ejecutados con sus propios recursos sujetos al SNIP;
- k) Informar a su OPI institucional los proyectos presentados a evaluación ante la OPI;
- l) Conducir la elaboración del expediente técnico cuando no sea realizado directamente por éste órgano;
- m) Tiene a su cargo la evaluación ex post del PIP;
- n) Coordinar la elaboración del Informe de Cierre del PIP conforme lo dispone el numeral 22.3 del artículo 22 de la presente norma;

- o) Informar al órgano que declaró la viabilidad del PIP toda modificación que ocurra durante la fase de inversión;
- p) Proponer a la Alta Dirección los planes de desarrollo de la infraestructura, así como la aprobación de los estudios por contrato o administración directa que ejecuta la Universidad y expedientes técnicos de obras;
- q) Participar en comisiones de licitación, contrato y/o estudios, previo análisis de la financiación de los proyectos;
- r) Otras funciones, atribuciones y obligaciones que conforme a Ley le corresponde y las asignadas por la Autoridad Municipal

3.- Requisitos mínimos:

- a) Maestría y/o Estudios de Maestría en Gerencia, Administración y/o afines.
- b) Título Profesional Universitario de Ingeniero(a) Civil, Arquitecto (a).
- c) Diplomados en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
- d) Conocimiento de los sistemas administrativos.
- e) Experiencia Profesional Mímica de 05 años.

SECRETARIA V - (STA) – (SP-AP)

1.- Naturaleza:

- ❖ Coordinación, supervisión y ejecución de actividades de apoyo secretarial en la oficina general.
- ❖ Actividades similares a las de secretaria III, diferenciándose en la mayor complejidad y responsabilidad.

2.- Funciones:

- a) Recibir, registrar, analizar, clasificar y archivar los documentos que ingresan a la dependencia, y dar trámite de la misma;
- b) Redactar con criterio propio y/o digitar según indicación del jefe inmediato diversos documentos y correspondencias en general y tramitar la documentación producida;
- c) Informar y orientar al público, personal directivo, docentes, trabajadores y alumnos en general sobre aspectos inherentes a su oficina de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara;
- d) Atender llamadas telefónicas, fax, internet y comunicar el mensaje al interesado, fotocopiar documentos diversos, concertar citas y preparar agenda;
- e) Organizar, administrar y conservar actualizado el archivo de los documentos y otros que emite y recibe en la dependencia de acuerdo a normas establecidas y velar por la seguridad y conservación de los mismos;
- f) Solicitar caja chica según indicación para ejecutar gastos menudos previa autorización del Jefe inmediato y justificación; y
- g) Otras funciones que le asigne el Director de Administración.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título no universitario y/o Bachillerato en Administración Secretarial, otorgado por el Ministerio de Educación o entidad autorizada.
- b) Capacitación certificada en idioma(s) extranjero(s) otorgada por una entidad autorizada y en relaciones públicas.
- c) Capacitación especializada en Sistemas Operativos Windows, Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), recepción y envío de correo electrónico.
- d) Experiencia en Redacción de documentos diversos.
- e) Experiencia Profesional Mímica de 01 año.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA OFICINA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

Asignación de Cargos:

Nº PLAZA	CARGOS CLASIFICADOS / NOMENCLATURA	CÓDIGO	CLASIF. EQUIV.
269	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN I	F3	SP-EJ
270	ESPECIALISTA EN PROYECTOS III	SPA	SP-ES
271	ESPECIALISTA EN PROYECTOS II	SPB	SP-ES
272	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	SAA	SP-AP

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN I – (F3) – (SP-EJ)

1.- Naturaleza:

- ❖ Dirigir y coordinar la elaboración de estudios de pre inversión e inversión de proyectos de inversión pública.
- ❖ Supervisa la labor del personal profesional y técnico.

2.- Funciones:

- a) Formular políticas, planes, estrategias y productos de desarrollo enmarcadas dentro del plan estratégico de la universidad;
- b) Asesorar a la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales, en aspectos relacionados con el cumplimiento de las funciones asignadas.
- c) Proponer y participar en la determinación de políticas y planes para el desarrollo de programas y/o proyectos de pre inversión e inversión.
- d) Programar la formulación de Estudios de Pre inversión y elaboración de los expedientes técnicos y estudios definitivos dentro del marco del SNIP.
- e) Formular los proyectos de inversión pública en concordancia con los lineamientos y políticas del Sistema Nacional de Inversión Pública, el programa multianual de inversión pública y el plan estratégico institucional.
- f) Proponer los términos de referencia para los procesos de selección de los servicios de consultoría.
- g) Formular normas, directivas y guías complementarias para la formulación y elaboración de proyectos de inversión.
- h) Integrar los equipos de trabajo que determine la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales.
- i) Participar en la formulación del Plan Operativo Institucional de la Oficina de Estudios y Proyectos.
- j) Promover el fortalecimiento de capacidades del personal a su cargo.
- k) Organizar y mantener los expedientes de los proyectos de pre inversión e inversión pública aprobados en archivo de la Oficina de Estudios y Proyectos.
- l) Otras funciones que le asigne la Oficina General en el ámbito de su competencia.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título Profesional Universitario de Ingeniero Civil y/o Arquitecto.
- b) Diplomados en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
- c) Experiencia Profesional Mímica de 04 años.
- d) Conocimiento de los sistemas administrativos.

ESPECIALISTA EN PROYECTOS III – (SPA) – (SP-ES)

1.- Naturaleza:

- ❖ Dirección, coordinación y supervisión de la formulación de los estudios y proyectos de inversión pública.

2.- Funciones:

- a) Formular proyectos en concordancia con los lineamientos establecidos por la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga y el programa multianual de inversión pública.
- b) Racionalizar y sistematizar procedimientos para estudios de proyectos.
- c) Elaborar los diferentes requerimientos para la formulación y elaboración de expedientes técnicos y estudios definitivos.
- d) Concertar con funcionarios y autoridades de nivel superior del sector público y privado para la priorización, formulación y ejecución de proyectos de desarrollo de la universidad.
- e) Prestar asesoramiento técnico y apoyo en materia de cooperación técnica a la población, estudiantes, docentes y/o instituciones que lo soliciten.
- f) Velar por el fiel cumplimiento de las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública en la elaboración de los proyectos de inversión, en la etapa de inversión.
- g) Coordinar y preparar la documentación necesaria para la aprobación de los expedientes técnicos y/o estudios definitivos.
- h) Integrar comisiones que le sean encomendadas en materia de su especialidad.
- i) Presentar los informes de evaluación mensual físico – financiera a la Oficina de Estudios y Proyectos.
- j) Participar en la formulación del Plan Operativo Institucional de la Oficina de Estudios y Proyectos.
- k) Participar en la elaboración de proyectos de normas, directivas y reglamentos sobre estudios.
- l) Encargarse de la formulación, revisión y evaluación de los diferentes estudios definitivos y expedientes técnicos, por diferentes modalidades.
- m) Organizar y mantener los expedientes técnicos aprobados en archivo de la Oficina de Estudios y Proyectos.
- n) Otras funciones encomendadas por el Jefe inmediato.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título Profesional Universitario de Ingeniero Civil.
- b) Diplomados en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
- c) Conocimiento de los sistemas administrativos.
- d) Experiencia Profesional Mímica de 03 años.

ESPECIALISTA EN PROYECTOS II - RESPONSABLE DE LA UNIDAD FORMULADORA – (SPB) – (SP-ES)

1.- Naturaleza:

- ❖ Dirección, coordinación y supervisión de la formulación de los estudios y proyectos de pre inversión.

2.- Funciones:

- a) Elaborar los estudios de pre inversión y registrarlos en el Banco de Proyectos;
- b) Levantar las observaciones o recomendaciones planteadas por la OPI o por la DGPM, cuando corresponda;
- c) Tener presente en la elaboración de los estudios, los Parámetros y Normas Técnicas para Formulación (Anexo SNIP-08), así como los Parámetros de Evaluación (Anexo SNIP-09);
- d) Mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos;

- e) Elaboración de los términos de referencia para los proyectos que determine la Oficina de Estudios y Proyectos.
- f) No fraccionar proyectos, para lo cual debe tener en cuenta la definición de PIP contenida en las Directivas y demás normas del SNIP;
- g) Cuando el financiamiento de los gastos de operación y mantenimiento está a cargo de una entidad distinta a la que pertenece la Unidad Formuladora del PIP, solicitar la opinión favorable de dichas entidades antes de remitir el Perfil para su evaluación, independientemente del nivel de estudio con el que se pueda declarar la viabilidad;
- h) Desarrollar estudios de mercado de los proyectos de inversión pública.
- i) Participar en la formulación del Plan Operativo Institucional de la Oficina de Estudios y Proyectos.
- j) Organizar y mantener los expedientes de los proyectos de inversión pública aprobados en archivo de la Oficina de Estudios y Proyectos.
- k) Otras funciones encomendadas por el Jefe inmediato.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título Profesional Universitario de Ingeniero y/o Economista.
- b) Diplomados en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
- c) Experiencia Profesional Mímica de 03 años.
- d) Conocimiento de los sistemas administrativos.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO II – (SAA) – (SP-AP)

1.- Naturaleza:

- ❖ Ejecución de actividades de apoyo del sistema administrativo

2.- Funciones:

- a) Registrar, tramitar y hacer seguimiento todo documento emitido por la Oficina, así como recibir, registrar, hacer seguimiento, archivar y custodiar los documentos tramitados a la oficina;
- b) Recibir, registrar, archivar y custodiar los documentos fuentes: Órdenes de Compra, Notas de Entrada, Pedidos Comprobantes de Salida.
- c) Registrar, tramitar y hacer seguimiento las notificaciones e informes técnico legal;
- d) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las resoluciones o actas por: aprobación de estudios de pre inversión y expedientes técnicos;
- e) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las informaciones anuales para el balance General: Inventarios, Ajustes técnicos y normativa de su ejecución;
- f) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las resoluciones sobre asignación, designación, encargos, rotación, contratos, vacaciones y licencias del personal de la Oficina;
- g) Registrar, organizar y custodiar los inventarios físicos, y sus archivos documentales de la oficina.
- h) Participar en la toma del Inventario Físico Patrimonial de Bienes Muebles. A sí como por entrega recepción de cargo;
- i) Otras funciones encomendadas.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título no universitario y/o Bachillerato en Administración y/o Contabilidad.
- b) Experiencia Profesional Mímica de 01 año.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA OFICINA DE INVERSIONES

Asignación de Cargos:

Nº PLAZA	CARGOS CLASIFICADOS / NOMENCLATURA	CÓDIGO	CLASIF. EQUIV.
273	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN I	F3	SP-EJ
274	ESPECIALISTA EN PROYECTOS III	SPA	SP-ES
275	TÉCNICO ADMINISTRATIVO II	STB	SP-AP
276	TÉCNICO EN INGENIERÍA I	STC	SP-AP
277	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	SAA	SP-AP

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN I – (F3) – (SP-EJ)

1.- Naturaleza:

- ❖ Planificación, organización, dirección y control de actividades relacionadas a la ejecución de Obras públicas del ámbito de la universidad.
- ❖ Dirección y coordinación de actividades especializadas de la oficina.
- ❖ Supervisa la labor del personal profesional y técnico.

2.- Funciones:

- a) Formular políticas, planes, estrategias y productos de desarrollo enmarcadas dentro del plan estratégico de la universidad;
- b) Planificar e inspeccionar todas las acciones inherentes al desarrollo de las obras públicas que se realizan en la provincia, formulando el Plan Anual respectivo Ejecutar el PIP autorizado por el Órgano Resolutivo, o el que haga sus veces;
- c) Proponer, organizar, evaluar, dirigir y realizar el monitoreo de todas las acciones al proceso de ejecución de obras públicas en el marco de los procesos del presupuesto institucional;
- d) Coordinar con la Unidad de Abastecimiento, para la provisión oportuna de materiales, equipos y otros para las obras en ejecución.
- e) Coordinar con la Oficina de Estudios y Proyectos la entrega oportuna de expedientes técnicos aprobados por las instancias correspondientes;
- f) Coordinar con la Oficina de Supervisión y Liquidación de Obras la culminación de obras públicas, para la entrega de la pre liquidación técnica y financiera de acuerdo a las directivas vigentes.
- g) Ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la viabilidad para disponer o elaborar los estudios definitivos y para la ejecución del PIP, bajo responsabilidad de la autoridad que apruebe dichos estudios y del responsable de la Unidad Ejecutora;
- h) Aprobar los informes mensuales y valorizaciones de obra;
- i) Coordinar y dirigir todas las acciones inherentes al mantenimiento de las obras públicas
- j) Informar al órgano que declaró a viabilidad del PIP toda modificación que ocurra durante la fase de inversión.
- k) Efectuar la evaluación permanente a todo el personal a su cargo durante el cumplimiento de sus labores.
- l) Formular el cuadro de requerimiento de materiales para diversas obras;
- m) Solicitar las transferencias de partidas específicas dentro de un proyecto;
- n) Participar en el comité de adjudicaciones en el proceso de adquisición de materiales y suscribir el cuadro comparativo de adquisiciones;
- o) Participar en la entrega y recepción de obras;
- p) Controlar el movimiento de materiales de construcción por cada obra;
- q) Controlar el calendario de avance físico y financiero de los proyectos;

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

- r) Formular información de ejecución física, presupuestal y otros del MEF;
- s) Otras funciones que le asigne la Oficina General en el ámbito de su competencia;

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título profesional universitario de Ingeniero Civil, Arquitecto u otras especialidades relacionadas al cargo, con Colegiatura y Habilitación
- b) Capacitación especializada en SNIP y en el área de gestión de obras.
- c) Experiencia en manejo del sistema administrativo
- d) Experiencia Profesional Mímica de 04 años.

ESPECIALISTA EN PROYECTOS III – (SPA) – (SP-ES)

1.- Naturaleza:

- ❖ Ejecución de actividades relacionado en el área de obras.

2.- Funciones:

- a) Formular y proponer normas internas (reglamento y directivas) para el desarrollo adecuado de programas de ingeniería;
- b) Planificar, dirigir, supervisar y asesorar trabajos de estudios de ingeniería, proyectos y programas de inversión de obras ejecución de infraestructura;
- c) Revisar los informes mensuales y finales de las obras ejecutadas por la municipalidad, garantizando el manejo presupuestal Planificar y participar en la formulación del programa de inversiones, formulando recomendaciones técnicas;
- d) Levantar las observaciones o recomendaciones planteadas por la OPI o por la DGPM, cuando corresponda;
- e) Participar en la apertura de sobres por delegación para la evaluación de las propuestas de costo, verificación de calidad y marcas de los materiales materia de adquisición;
- f) Realizar investigaciones de laboratorio sobre resistencia de suelos, rendimiento de maquinarias y otros materiales así como cálculo del costo;
- g) Formular previo análisis planos de construcción y expediente técnico en su conjunto dentro del marco presupuestal asignada, así como el oportuno procesamiento de presupuestos adicionales;
- h) Asesorar en asuntos de su especialidad, en aspectos de formulación ejecución y mantenimiento y liquidación de obras;
- i) Efectuar entrega de cargo de los bienes muebles, equipos, y acervo; y
- j) Otras funciones encomendadas por el Jefe inmediato.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título Profesional Universitario de Ingeniero Civil, con estudios relacionados al cargo.
- b) Capacitación especializada en SNIP.
- c) Experiencia en manejo del sistema administrativo
- d) Experiencia Profesional Mímica de 03 años.

TÉCNICO ADMINISTRATIVO II – (STB) – (SP-AP)

1.- Naturaleza:

- ❖ Coordinación de actividades administrativas de operación de máquinas diversas de procedimiento automático de datos.
- ❖ Ejecución y supervisión de actividades técnicas de apoyo administrativo.

2.- Funciones:

- a) Ejecutar en forma coordinada actividades relacionadas al procesamiento informático según requerimiento de la Oficina;
- b) Recopilar y consolidar información contable por cada obra ejecutada por la Universidad;
- c) Redactar documentos diversos según corresponda;

- d) Controlar la ejecución de gasto y/o ingresos presupuestales, analizando y verificando la correcta aplicación de la estructura funcional, cadenas de ingreso, gastos y fuentes de financiamiento de las obras ejecutadas y en ejecución;
- e) Llevar el control financiero de obras ejecutadas por diferentes modalidades
- f) Recabar información - datos de campo y procesarlo en gabinete;
- g) Formular y ejecutar el proceso de los informes técnicos requeridos por el jefe inmediato;
- h) Consolidar los informes financieros de las obras ejecutadas por la modalidad de Administración Directa.
- i) Revisar y elaborar pre liquidaciones financieras de obras ejecutadas por la modalidad de Administración Directa
- j) Velar por el buen uso de los equipos de cómputo asignados a la oficina;
- k) Elaborar cuadros sustentatorios sobre procedimientos de la parte administrativa;
- l) Mantener actualizado el archivo de diversos documentos y expedientes técnicos ingresados a la Oficina;
- m) Otras funciones encomendadas por el Jefe inmediato

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título profesional universitario o Grado Académico de Bachiller en estudios relacionados con la especialidad
- b) Capacitación especializada en el área.
- c) Experiencia Profesional Mimica de 02 años.

TÉCNICO EN INGENIERÍA I – (STC) – (SP-AP)

1.- Naturaleza:

- ❖ Ejecución de actividades de apoyo en ingeniería.

2.- Funciones:

- a) Realizar cálculos variados de Ingeniería para el control de adquisición de materiales.
- b) Realizar cálculos de los expedientes técnicos para la ejecución adecuada de las obras públicas.
- c) Informar mensualmente las valorizaciones de obras efectuadas a la oficina de inversiones.
- d) Realizar análisis preliminares de la información a utilizar en programas de ingeniería.
- e) Efectuar inspecciones oculares de las diferentes obras de infraestructura.
- f) Realizar verificaciones específicas del proceso constructivo de las obras por administración directa;
- g) Otras funciones asignadas por el jefe inmediato superior.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título no universitario de un centro de estudios superiores relacionado con el área o formación universitaria incompleta.
- b) Capacitación técnica especializada en el área.
- c) Experiencia Profesional Mimica de 01 año.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO I – (SAA) – (SP-AP)

1.- Naturaleza:

- ❖ Ejecución de actividades de apoyo del sistema administrativo

2.- Funciones:

- a) Registrar, tramitar y hacer seguimiento todo documento emitido por la Oficina, así como recibir, registrar, hacer seguimiento, archivar y custodiar los documentos tramitados a la oficina;

- b) Recibir, registrar, archivar y custodiar los documentos fuentes: Órdenes de Compra, Notas de Entrada, Pedidos Comprobantes de Salida.
- c) Registrar, tramitar y hacer seguimiento las notificaciones e informes técnico legal;
- d) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las resoluciones o actas por: aprobación de estudios de pre inversión y expedientes técnicos;
- e) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las informaciones anuales para el balance General: Inventarios, Ajustes técnicos y normativa de su ejecución;
- f) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las resoluciones sobre asignación, designación, encargos, rotación, contratos, vacaciones y licencias del personal de la Oficina;
- g) Registrar, organizar y custodiar los inventarios físicos, y sus archivos documentales de la oficina.
- h) Participar en la toma del Inventario Físico Patrimonial de Bienes Muebles. A sí como por entrega recepción de cargo;
- i) Otras funciones encomendadas.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título no universitario y/o Bachillerato en Administración y/o Contabilidad.
- b) Experiencia Profesional Mimica de 01 año.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS

Asignación de Cargos:

Nº PLAZA	CARGOS CLASIFICADOS / NOMENCLATURA	CÓDIGO	CLASIF. EQUIV.
278	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN I	F3	SP-EJ
279	ESPECIALISTA EN PROYECTOS III	SPA	SP-ES
280	ESPECIALISTA EN FINANZAS IV	SPA	SP-ES
281	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	SAA	SP-AP

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN I – (F3) – (SP-EJ)

1.- Naturaleza:

- ❖ Dirección, coordinación, supervisión y control de las actividades técnico administrativos de la Supervisión y Liquidación de proyectos y obras públicas.
- ❖ Dirección y coordinación de actividades especializadas de la oficina.
- ❖ Supervisa la labor del personal profesional y técnico.

2.- Funciones:

- a) Formular políticas, planes, estrategias y productos de desarrollo enmarcadas dentro del plan estratégico de la universidad;
- b) Planificar, organizar, implementar y racionalizar la estructura, funciones y procedimientos de supervisión y liquidación de obras.
- c) Formular directivas, organizar el procedimiento, mecanismo de información, registro, control y archivo de los diversos procedimientos administrativos de la oficina de supervisión y liquidación.
- d) Formular directivas de liquidación físico y financiera para la liquidación de las obras y proyectos ejecutada en las diferentes modalidades.

- ❖ Desarrollo de actividades relacionadas a la liquidación de proyectos y obras de la institución

2.- Funciones:

- a) Programar la ejecución de actividades financieras.
- b) Formular normatividad para su aplicación en programas financieros.
- c) Evaluar los logros obtenidos en la ejecución.
- d) Programar el calendario de compromisos.
- e) Elaborar información estadística de los avances financieros de las obras y proyectos.
- f) Elaborar las liquidaciones financieras, determinando el costo real de la obra para la respectiva rebaja contable; según directiva aprobada y vigente para las liquidaciones financieras de obras y proyectos.
- g) Elaborar informe técnico de la liquidación financiera.
- h) Otras funciones encomendadas por el Jefe inmediato

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título Profesional Universitario de Contador Público, con estudios relacionados al cargo.
- b) Capacitación especializada en el área.
- c) Experiencia Profesional Mímica de 03 años.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO II – (SAA) – (SP-AP)

1.- Naturaleza:

- ❖ Ejecución de actividades especialidades de asistencia profesional.

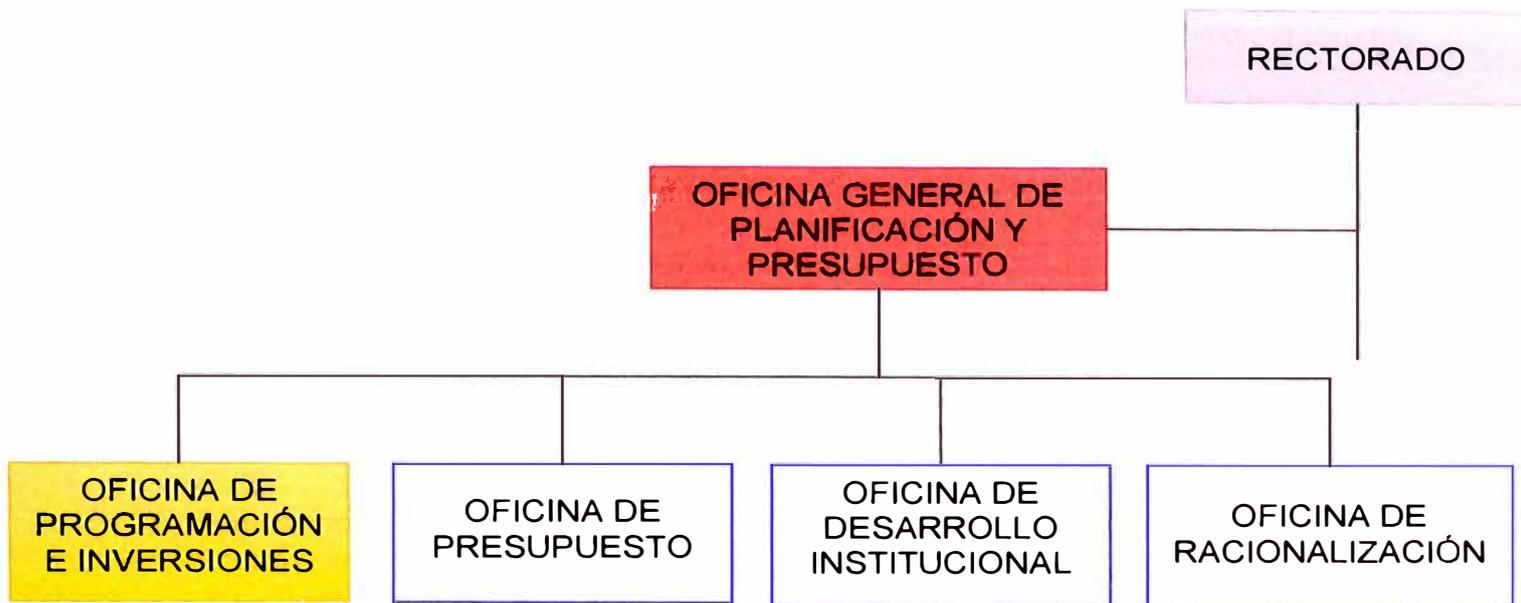
2.- Funciones:

- a) Controlar el archivo de la sub gerencia de supervisión y liquidación de obras.
- b) Apoyar en la formulación de liquidaciones físico financieras de los proyectos y obras de la institución.
- c) Verificar la relación de gastos mensuales según partidas específicas por fuente de financiamiento de los proyectos y obras públicas.
- d) Verificar el avance de la ejecución presupuestal patrimonial mensual de los proyectos y obras públicas.
- e) Verificar los movimientos de almacén (PECOSAS), cuadro de resumen de horas máquina, cuadernos de control de almacén, copias de comprobantes de pago, etc. de las pre liquidaciones presentadas al área.
- f) Registrar, tramitar y hacer seguimiento todo documento emitido por la Oficina, así como recibir, registrar, hacer seguimiento, archivar y custodiar los documentos tramitados a la oficina;
- g) Registrar, tramitar y hacer seguimiento las notificaciones e informes técnico legal;
- h) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las resoluciones o actas por: aprobación de estudios de pre inversión y expedientes técnicos; recepción y liquidación de obras.
- i) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las informaciones anuales para el balance General: Inventarios, Ajustes técnicos y normativa de su ejecución;
- j) Otras funciones asignadas por el jefe inmediato superior.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título profesional universitario o Grado Académico de Bachiller en estudios relacionados con la especialidad
- b) Capacitación técnica especializada en el área.
- c) Experiencia Profesional Mímica de 01 año.

OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO



ATRIBUCIONES GENERALES DE LA OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES

- j) Elabora el PMIP del Sector, según corresponda y lo somete a consideración del Órgano resolutivo y/o Consejo Universitario;
- k) Es responsable por mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos y demás aplicativos informáticos;
- l) Registra, actualiza y cancela el registro de las Unidades Formuladoras del Sector, según corresponda, en el aplicativo del Banco de Proyectos. Las nuevas Unidades Formuladoras que registre deberán reunir los requisitos establecidos en la normatividad correspondiente;
- m) Promueve la capacitación permanente del personal técnico de las Unidades Formuladoras de su Sector, según corresponda;
- n) Realiza el seguimiento de los PIP durante la fase de inversión;
- o) Evalúa y emite informes técnicos sobre los estudios de pre inversión;
- p) Declara la viabilidad de los PIP o Programas de Inversión cuyas fuentes de Financiamiento sean distintas a operaciones de endeudamiento u otra que conlleve el aval o garantía del Estado;
- q) Declara la viabilidad de los PIP o Programas de Inversión que se financien con Recursos provenientes de operaciones de endeudamiento, siempre que haya recibido la Delegación de facultades a que hace referencia el Reglamento;
- r) En el caso de los PIP y Programas de Inversión que se financien con endeudamiento, corresponde aprobar los estudios de pre inversión; además recomienda y solicita a la DGPM su declaración de viabilidad, y aprueba los Términos de Referencia señalados en el literal o. del numeral 3.2 del artículo 3° del Reglamento del SNIP, Como requisito previo a la aprobación de la DGPM;
- s) Aprueba expresamente los Términos de Referencia cuando la UF contrate la elaboración de los estudios de pre inversión. En caso de dicha elaboración sea realizada por la misma UF, la OPI aprueba el plan de trabajo de la misma.
- t) Informar a la DGPM sobre los PIP declarados viables;
- u) Emite opinión técnica sobre cualquier PIP en cualquier fase del Ciclo del Proyecto.

- v) Emite opinión favorable sobre cualquier solicitud de modificación de la información de un estudio o registro de un PIP en el Banco de Proyectos, cuya evaluación le corresponda. Para la aplicación de la presente disposición, la OPI podrá solicitar la Información que considere necesaria a los órganos involucrados;

La OPI, en el cumplimiento de sus funciones, es responsable de:

- Determinar si la intervención propuesta se enmarca en la definición de PIP señaladas en las normas del SNIP;
- Informar a la DGPM de los cambios producidos en su Sector, que afecten al Clasificador Institucional del SNIP (según Anexo SNIP-03);
- Verificar en el Banco de Proyectos que no exista un PIP registrado con los mismos Objetivos, beneficiarios, localización geográfica y componentes, que le haya sido remitido para evaluación, a efectos de evitar la duplicidad de proyectos, debiendo realizar las Coordinaciones correspondientes y las acciones dispuestas en las normas y Directiva del SNIP.
- Implementar las acciones o recomendaciones que disponga la DGPM, en su calidad de más alta autoridad técnico normativa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES

Asignación de Cargos:

Nº PLAZA	CARGOS CLASIFICADOS / NOMENCLATURA	CÓDIGO	CLASIF. EQUIV.
043	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN I	F3	SP-EJ
044	ESPECIALISTA EN PROYECTOS III	SPA	SP-ES
045	ESPECIALISTA EN PROYECTOS I	SPC	SP-ES
046	AUXILIAR ADMINISTRATIVO II	SAA	SP-AP

DIRECTOR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I – (F3) – (SP-EJ)

1.- Naturaleza:

- ❖ Dirección del sistema de inversión pública del Ministerio de Economía y Finanzas
- ❖ Dirección y ejecución de programas financieros a nivel de pliego.
- ❖ Supervisa la labor de personal profesional y técnico.

2.- Funciones:

- Velar que el Programa Multianual de Inversión Pública – PMIP se enmarque con las competencias de la universidad, en los lineamientos de Política sectoriales y en los Planes de Desarrollo que correspondan.
- Evaluar y emitir informes técnicos sobre los estudios de pre inversión con independencia, objetividad y calidad profesional.
- Declarar la viabilidad de los proyectos, hasta por un máximo de S/. 10'000,000.00 nuevos soles, siempre que esté en su responsabilidad funcional y/o las competencias de su nivel de gobierno.
- Aprobar y declarar la viabilidad de los proyectos de inversión, de acuerdo a los niveles mínimos de estudio requerido, normas técnicas y procedimientos establecidos para tales fines.
- Evaluar que los Proyectos, por su monto de inversión requerirán ser declarados viables con un estudio de factibilidad, siempre que el perfil haya identificado y definido la alternativa a ser analizada en el estudio de Factibilidad.

“Plan de Gestión de Cambio Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Inversión en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”

Ing. Tele Riveros Agüero

- f) Solicitar, cuando considere pertinente, la opinión técnica de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, sobre los proyectos que evalúe.
- g) Solicitar a la Unidad Formuladora y/o Ejecutora la información que requiera el Proyecto de Inversión Pública.
- h) Realizar el seguimiento de los Proyectos de Inversión Pública, verificando el cumplimiento de las normas y procedimientos técnicos del Sistema Nacional de Inversión Pública. Asimismo, realiza el seguimiento de la ejecución física y financiera de los Proyectos de Inversión Pública, buscando asegurar que ésta sea consistente con las condiciones y parámetros bajo las cuales fue otorgadas la viabilidad.
- i) Aplicar las indicaciones que, en su calidad de ente técnico normativo, formule la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público.
- j) Mantener actualizada la información registrada en el banco de Proyectos, sobre los proyectos recibidos para su evaluación.
- k) Recomendar y proponer a la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, respecto de la metodología y parámetros de evaluación de los Proyectos de Inversión pública enmarcados bajo su responsabilidad funcional e institucional.
- l) Capacitar y brindar asistencia técnica permanentemente al personal técnico encargado de la identificación, formulación y seguimiento de proyectos de la universidad.
- m) Suscribir los informes técnicos de evaluación, así como los formatos que correspondan.
- n) Visar los estudios de pre inversión que apruebe, así como aquellos que sustentan la declaratoria de viabilidad de los proyectos, con la finalidad de determinar el estudio que debe ser ejecutado en la fase de inversión.
- o) Elaborar y someter al Órgano Resolutivo el Programa Multianual de Inversión Pública se enmarque en los lineamientos de Política, en el programa Multianual;
- p) Dar buen uso y custodiar los bienes muebles a su cargo y la de su dependencia;
- q) Supervisar periódicamente el cumplimiento de sus funciones del personal a su cargo; y
- r) Otras funciones que le asigne su inmediato superior.

3.- Requisitos Mínimos:

- a) Título Profesional Universitario de Ingeniero y/o Economista.
- b) Diplomados en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
- c) Capacitación especializada en SNIP.
- d) Experiencia Profesional Mímica de 02 años.
- e) Conocimiento de los sistemas administrativos.

ESPECIALISTA EN PROYECTOS III – (SPA) – (SP-ES)

1.- Naturaleza:

- ❖ Evaluación, seguimiento y monitoreo de Proyectos de Inversión Pública en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública; así como el informe técnico sobre el Estudio Definitivo o Expediente Técnico detallado para el registro en el Banco de Proyectos.

2.- Funciones:

- o) Realizar la evaluación técnica de los PIP en conformidad a la normatividad y metodología del SNIP.
- p) Elaborar los informes técnicos sobre las evaluaciones que le sean encomendadas por la Oficina de Programación e Inversiones.
- q) Participar como capacitador en temas técnicos del SNIP en los eventos que la Oficina de Programación e Inversiones programe.
- r) Sistematizar la información que genere el proceso de evaluación de los PIPs que le sean encargados e informar mensualmente a la Oficina de Programación e Inversiones.

- s) Elaborar y presentar propuestas técnicas para mejora de las normas y directivas en materia del SNIP.
- t) Realizar acciones de asistencia técnicas a las UF y entidades públicas en materia del SNIP que le sean encomendadas formalmente.
- u) Informar mensualmente a la Oficina de Programación e Inversiones sobre las acciones de su función realizadas.
- v) Revisar la verificación de Viabilidad de Proyectos de Inversión según la Normatividad del SNIP.
- w) Realizar los seguimientos y Monitoreo de ejecución de Proyectos de Inversión.
- x) Realizar la Ficha de Registro del informe de cierre de proyectos de inversión.
- y) Otras funciones asignadas por el jefe inmediato superior.

3.- Requisitos mínimos:

- e) Título Profesional Universitario de Ingeniero Civil.
- f) Diplomados en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
- g) Conocimiento de los sistemas administrativos.
- h) Experiencia Profesional Mímica de 03 años.

ESPECIALISTA EN PROYECTOS I – (SPC) – (SP-ES)

1.- Naturaleza:

- ❖ Evaluación, seguimiento y monitoreo de Proyectos de Inversión Pública en el Marco del Sistema Nacional de Inversión Pública; así como el informe técnico sobre el Estudio Definitivo o Expediente Técnico detallado para el registro en el Banco de Proyectos.

2.- Funciones:

- a) Evaluar los PIP encargados, de conformidad a la normatividad y metodología del SNIP.
- b) Elaborar los informes técnicos sobre las evaluaciones que le sean encomendadas por la Unidad de Programación e Inversiones.
- c) Actuar como capacitador en temas del SNIP en los eventos que para tal efecto programe la unidad de Programación e Inversiones.
- d) Sistematizar la información que genere el proceso de evaluación de los PIPs que le sean encargados e informar mensualmente a la Unidad de programación e Inversiones.
- e) Elaborar y presentar propuestas técnicas para el mejoramiento de las normas y directivas en materia del SNIP.
- f) Realizar acciones de asistencia técnicas a las UF y entidades públicas en materia del SNIP que le sean encomendadas formalmente.
- g) Informar mensualmente a la Unidad de Programación e Inversiones sobre las acciones de su función realizadas.
- h) Revisar la Verificación de Viabilidad de Proyectos de Inversión según la Normatividad del SNIP.
- i) Realizar los seguimientos y Monitoreo de ejecución de Proyectos de inversión.
- j) Realizar la ficha de registro del Informe de cierre de proyectos de inversión.
- k) Otras funciones asignadas por el jefe inmediato superior.

3.- Requisitos mínimos:

- a) Título Profesional Universitario de Economista.
- b) Diplomados en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.
- c) Conocimiento de los sistemas administrativos.
- d) Experiencia Profesional Mímica de 03 años.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO II – (SAA) – (SP-AP)

1.- Naturaleza:

- ❖ Ejecución de actividades de apoyo del sistema administrativo

2.- Funciones:

- j) Registrar, tramitar y hacer seguimiento todo documento emitido por la Oficina, así como recibir, registrar, hacer seguimiento, archivar y custodiar los documentos tramitados a la oficina;
- k) Recibir, registrar, archivar y custodiar los documentos fuentes: Órdenes de Compra, Notas de Entrada, Pedidos Comprobantes de Salida.
- l) Registrar, tramitar y hacer seguimiento las notificaciones e informes técnico legal;
- m) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las resoluciones o actas por: aprobación de estudios de pre inversión y expedientes técnicos;
- n) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las informaciones anuales para el balance General: Inventarios, Ajustes técnicos y normativa de su ejecución;
- o) Registrar y mantener archivo permanente o activo de las resoluciones sobre asignación, designación, encargos, rotación, contratos, vacaciones y licencias del personal de la Oficina;
- p) Registrar, organizar y custodiar los inventarios físicos, y sus archivos documentales de la oficina.
- q) Participar en la toma del Inventario Físico Patrimonial de Bienes Muebles. A sí como por entrega recepción de cargo;
- r) Otras funciones encomendadas.

3.- Requisitos mínimos:

- c) Título no universitario y/o Bachillerato en Ingeniería y/o Económica.
- d) Experiencia Profesional Mímica de 01 año.

ANEXO 05

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL (CAP), DE LA OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES Y DE LA OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES

Modificación del CAP de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales
Oficina de Estudios y Proyectos
Oficina de Inversiones
Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos
Oficina de Programación e Inversiones



CUADRO PARA ASIGNACION DE PERSONAL 2014 (PROPUESTO)

N° Orden	CARGOS ESTRUCTURALES	CODIGO	NIVEL REM.	Clasf. Equiv.	SITUACIÓN DEL CARGO				CONDICION DEL CARGO
					P	N	C	S/P	
I.1 UNIDAD ORGANICA: OFICINA GENERAL DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO									
	OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES								
043	Director de Sistema Administrativo I	516-3-04-EJ	F-3	SP-EJ	1			1	Confianza
044	Especialista en Proyectos III	516-3-04-ES	SPA	SP-ES	1			1	Contratado
045	Especialista en Proyectos I	516-3-04-ES	SPC	SP-ES	1	1			Nombrado
046	Auxiliar Administrativo II	516-3-04-AP	SAA	SP-AP	1			1	Contratado
	SUB TOTAL				4	1		3	0

I.1 UNIDAD ORGANICA: OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES									
267	Director de Administración II	516-4-01-EJ	F-4	SP-EJ	1			1	Confianza
268	Secretaria V	516-4-01-AP	STA	SP-AP	1	1			Nombrado
	OFICINA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS								
269	Director de Administración I	516-4-01-EJ	F-3	SP-EJ	1			1	Confianza
270	Especialista en Proyectos III	516-4-01-ES	SPA	SP-ES	1			1	Contratado
271	Especialista en Proyectos II	516-4-01-ES	SPB	SP-ES	1			1	Contratado
272	Auxiliar Administrativo II	516-4-01-AP	SAA	SP-AP	1			1	Contratado
	OFICINA DE INVERSIONES								
273	Director de Administración I	516-4-02-EJ	F-3	SP-EJ	1			1	Confianza
274	Especialista en Proyectos III	516-4-02-ES	SPA	SP-ES	1	1			Nombrado
275	Técnico Administrativo II	516-4-02-AP	STB	SP-AP	1	1			Nombrado
276	Técnico en Ingeniería I	516-4-02-AP	STC	SP-AP	1	1			Nombrado
277	Auxiliar Administrativo II	516-4-02-AP	SAA	SP-AP	1			1	Contratado
	OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS								
278	Director de Administración I	516-4-03-EJ	F-3	SP-EJ	1			1	Confianza
279	Especialista en Proyectos III	516-4-03-ES	SPA	SP-ES	1			1	Contratado
280	Especialista en Finanzas IV	516-4-03-ES	SPA	SP-ES	1			1	Contratado
281	Auxiliar Administrativo II	516-4-03-AP	SAA	SP-AP	1			1	Contratado
	SUB TOTAL				11	4		7	0

ANEXO 06

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL (PAP), DE LA OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES Y DE LA OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES

Modificación del PAP de la Oficina General de Inversiones y Servicios Generales
Oficina de Estudios y Proyectos
Oficina de Inversiones
Oficina de Supervisión y Liquidación de Proyectos
Oficina de Programación e Inversiones



PRESUPUESTO ANALITICO DE PERSONAL PAP 2014 (PROPUESTO)

DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANICA														PLAZA CAP Nº	CONDICION DEL CARGO
CARGOS ESTRUCTURALES	Nivel Rem.	Clasif. Equiv.	REMUNERACIÓN MENSUAL			REMUN. BRUTA MENSUAL	Aguinaldo + Escolaridad	EsSALUD 9%	REM.TOTAL ANUAL	APORT. TOTAL ANUAL ESSALUD	SITUACIÓN DEL CARGO				
			Básica	Reunif	Otros						P	N	C		
OFICINA DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES															
Director de Sistema Administrativo I	F-3	SP-EJ	50.00	38.45	3,911.55	4,000.00	1,000.00	360.00	49,000.00	4,320.00	1		1	043	Confianza
Especialista en Proyectos III	SPA	SP-ES	50.00	30.20	3,419.80	3,500.00	-	315.00	42,000.00	3,780.00	1			045	Locación de Servicios
Especialista en Proyectos I	SPC	SP-ES	50.00	29.61	2,420.39	2,500.00	1,000.00	225.00	31,000.00	2,700.00	1	1		045	Nombrado
Auxiliar Administrativo II	SAA	SP-AP	50.00	23.36	1,426.64	1,500.00	-	135.00	18,000.00	1,620.00	1		1	045	Locación de Servicios
OFICINA GENERAL DE INVERSIONES Y SERVICIOS GENERALES															
Director de Administración II	F-4	SP-EJ			4,500.00	4,500.00	1,000.00	405.00	55,000.00	4,860.00	1		1	267	Confianza
Secretaria Ejecutiva V	STA	SP-AP	50.00	24.14	1,525.86	1,600.00	1,000.00	144.00	20,200.00	1,728.00	1	1		268	Nombrado
OFICINA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS															
Director de Administración I	F-3	SP-EJ	50.00	38.45	3,911.55	4,000.00	1,000.00	360.00	49,000.00	4,320.00	1		1	272	Confianza
Especialista en Proyectos III	SPA	SP-ES	50.00	30.20	3,419.80	3,500.00	-	315.00	42,000.00	3,780.00	1		1	273	Locación de Servicios
Especialista en Proyectos II	SPB	SP-ES	50.00	29.61	2,920.39	3,000.00	-	270.00	36,000.00	3,240.00	1		1	275	Locación de Servicios
Auxiliar Administrativo II	SAA	SP-AP	50.00	23.36	1,426.64	1,500.00	-	135.00	18,000.00	1,620.00	1		1	276	Locación de Servicios
OFICINA DE INVERSIONES															
Director de Administración I	F-3	SP-EJ	50.00	38.45	3,911.55	4,000.00	1,000.00	360.00	49,000.00	4,320.00	1		1	272	Confianza
Especialista en Proyectos III	SPA	SP-ES	50.00	30.20	3,419.80	3,500.00	1,000.00	315.00	43,000.00	3,780.00	1	1		273	Nombrado
Técnico Administrativo II	STB	SP-AP	50.00	23.95	1,926.05	2,000.00	1,000.00	180.00	25,000.00	2,160.00	1	1		275	Nombrado
Técnico en Ingeniería I	STC	SP-AP	50.00	23.82	1,926.18	2,000.00	1,000.00	180.00	25,000.00	2,160.00	1	1		275	Contratado
Auxiliar Administrativo II	SAA	SP-AP	50.00	23.36	1,426.64	1,500.00	-	135.00	18,000.00	1,620.00	1		1	276	Locación de Servicios
OFICINA DE SUPERVISIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS															
Director de Administración I	F-3	SP-EJ	50.00	38.45	3,911.55	4,000.00	1,000.00	360.00	49,000.00	4,320.00	1		1	272	Confianza
Especialista en Proyectos III	SPA	SP-ES	50.00	30.20	3,419.80	3,500.00	-	315.00	42,000.00	3,780.00	1		1	273	Locación de Servicios
Especialista en Finanzas IV	SPA	SP-ES	50.00	30.20	3,419.80	3,500.00	-	315.00	42,000.00	3,780.00	1		1	275	Locación de Servicios
Auxiliar Administrativo II	SAA	SP-AP	50.00	23.36	1,426.64	1,500.00	-	135.00	18,000.00	1,620.00	1		1	276	Locación de Servicios
TOTAL						55,100.00	10,000.00	4,959.00	671,200.00	59,508.00					

ANEXO 07

IMPLICANCIAS DE LA NUEVA LEY UNIVERSITARIA

IMPLICANCIAS DE LA NUEVA LEY UNIVERSITARIA N° 30220

1. EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN ES EL ENTE RECTOR DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA

Antes que se promulgara la Ley N° 30220, el sistema universitario estaba compuesto por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y las universidades que existen en nuestro país. En el artículo 1° de la Ley Universitaria se señala formal y expresamente la rectoría del Ministerio de Educación en el ámbito universitario, con lo cual el Estado recupera su responsabilidad y competencia para el establecimiento de una política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.

2. SE CREA LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA (SUNEDU)

El sistema universitario se encontraba en el extremo de la autorregulación, lo que no llegó a buenos resultados, trayendo como consecuencia que la calidad de la educación universitaria no alcance los niveles de excelencia internacional que nuestros jóvenes merecen. Por este motivo, la Ley Universitaria dispone la extinción de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y del Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) como organismos públicos, para dar paso a la creación de una Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Esto no impide que los rectores de las universidades públicas y privadas puedan organizarse en la instancia que consideren pertinente, para tener un espacio de coordinación.

Las principales funciones de la SUNEDU se centrarán en:

- Licenciar (autorizar el funcionamiento), suspender o denegar (cancelar) la oferta pública y privada de los servicios educativos de nivel universitario, verificando la existencia de condiciones básicas de calidad.
- Supervisar el mantenimiento de las condiciones básicas que permitieron la licencia.
- Fiscalizar el uso de los recursos públicos y los beneficios otorgados por la legislación vigente a las universidades.

Para garantizar la autonomía y la transparencia de la labor de la SUNEDU, su Consejo Directivo estará conformado por una mayoría de miembros provenientes de la sociedad civil (5 de 7). Los miembros serán: un representante del MINDEDU (que

será el Superintendente), un representante de CONCYTEC, tres docentes universitarios (dos de universidades públicas y uno de universidad privada) y dos ciudadanos con las mismas características de excelencia y prestigio, los cuales serán elegidos por concurso público, con opinión favorable del Consejo Nacional de Educación.

3. SE DAN NUEVOS LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN Y LICENCIAMIENTO DE UNIVERSIDADES

Antes que se publicara Ley N° 30220, algunas universidades públicas se creaban por ley, sin contar con la opinión favorable del Ministerio de Economía y Finanzas. Esto permitió la creación de universidades públicas que no pueden funcionar por falta de recursos. Para contrarrestar esto, la Ley Universitaria contempla que la creación de universidades públicas deberá contar obligatoriamente con la opinión favorable del MEF, a fin de garantizar los recursos económicos necesarios para su funcionamiento. Por otro lado, bajo la ley anterior, las universidades pasaban por un proceso de autorización de funcionamiento provisional antes de institucionalizarse, lo que ha generado que actualmente existan 53 casas de estudio en esta situación, varias de ellas por más de 10 años. Con la Ley Universitaria no habrá autorizaciones provisionales para las universidades públicas o privadas, en lugar de ello se emitirá el licenciamiento por un periodo no menor a 6 años. Se responde así a la precariedad del sistema y a la necesidad de vigilar y supervisar de manera permanente los criterios mínimos que aseguren una adecuada prestación del servicio educativo.

4. LA ACREDITACIÓN Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ENTRAN EN REFORMA

La décimo segunda Disposición Complementaria Transitoria de la Ley Universitaria declara en reorganización el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Su reorganización se plantea con la finalidad de establecer un nuevo modelo y una nueva estructura y funciones que aseguren su gobernabilidad y eficacia. Adicionalmente, la ley contempla beneficios e incentivos diferenciados respecto de las universidades no acreditadas para fomentar la acreditación. Cuáles serán elegidos por concurso público, con opinión favorable del Consejo Nacional de Educación.

5. SE ESTABLECEN MAYORES NIVELES DE EXIGENCIA ACADÉMICA

Con la intención de preparar mejor a los jóvenes peruanos para enfrentar los retos y las oportunidades del siglo XXI, la Ley Universitaria plantea mayores exigencias a la formación de los estudiantes universitarios. En primer lugar, elimina el bachillerato automático, estableciendo que para obtener el grado de Bachiller es necesario aprobar un trabajo de investigación. Asimismo, se establece que es indispensable el conocimiento de un idioma extranjero o lengua nativa. En tercer lugar, dispone que el título profesional solo lo pueda otorgar la universidad en la cual se haya obtenido el grado de Bachiller. En cuarto lugar, con la finalidad de que los estudios a distancia tengan los mismos estándares de calidad que los estudios presenciales, la ley señala que no pueden superar el 50% de créditos del total de la carrera bajo esta modalidad.

Se elimina también la posibilidad que se otorguen grados académicos (bachiller, maestro o doctor) con estudios exclusivamente a distancia.

6. SE INSTAURAN REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA DOCENCIA

Los mayores niveles de exigencia no alcanzan solo a los alumnos, sino también a las universidades y a los docentes. Por ello, se ha establecido un porcentaje mínimo de docentes a tiempo completo (25%) como condición para operar en el servicio de educación superior universitaria. De esta manera se promueve que exista un cuerpo docente permanente, que desarrolle actividades relacionadas a la investigación, la asesoría académica a los alumnos y a la innovación institucional. Además, dispone que todos los docentes universitarios de pregrado ostenten el grado de Maestro, para lo cual los docentes tienen un plazo de 5 años, a partir de la vigencia de la nueva Ley, para cumplir con este requisito.

7. SE PROMUEVE LA TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN

En la Ley Universitaria se establecen criterios de transparencia para que las universidades públicas y privadas brinden información respecto a su forma organizativa, estados financieros, reinversiones, proyectos de investigación, becas y créditos otorgados, número de alumnos, cuerpo docente, entre otros; lo que servirá como elemento que ayude a tomar mejores decisiones a los futuros universitarios.

8. SE ESTABLECE UN SISTEMA DE ELECCIÓN MÁS DEMOCRÁTICO

Las asambleas universitarias de las universidades públicas eran elegidas por lista

incompleta y a través de representantes, dejando a los alumnos y docentes sin opción a elegir a sus autoridades. Por este motivo, la Ley Universitaria establece el voto universal, lo que implica que todas las autoridades universitarias serán elegidas mediante lista única y completa, por voto directo, secreto y ponderado.

A la entrada en vigencia de la Ley cesan las asambleas universitarias de las universidades públicas y se debe entrar en un proceso de adecuación de los estatutos de cada casa de estudios a la nueva ley.

Esto culmina con un proceso electoral, con asesoría de la OPNE, para elegir a las nuevas autoridades universitarias, según lo estipula la primera disposición Complementaria Transitoria y el artículo 72° de la Ley Universitaria.

9. SE CREAN NUEVOS BENEFICIOS PARA EL ESTUDIANTE

La Ley Universitaria contempla políticas obligatorias de bienestar para el estudiante, las que incluyen becas y programas de asistencia universitaria, seguro y servicio social universitario, así como la promoción del deporte; aspectos que antes no se especificaban. De otro lado, en los estudios de pregrado se incluye de manera obligatoria la enseñanza de un segundo idioma o una lengua nativa.

10. SE DA MAYOR PROMOCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que uno de los fines de la universidad es la investigación, la Ley Universitaria busca promoverla a través de fondos cuyo desembolso estará vinculado a la evaluación del desempeño, así como a la presentación de proyectos de investigación en gestión, en ciencia y tecnología. Además, se establece la obligatoriedad de la existencia de, al menos, un Instituto de Investigación en todas las universidades públicas y se incentiva la creación de estos en las universidades privadas, considerándolo como un indicador positivo para su acreditación.

11. DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

La universidad cuenta con un Director General de Administración, designado por el Consejo Universitario, a propuesta del Rector. ***El Director General de Administración es un profesional en gestión administrativa responsable de conducir los procesos de administración de los recursos humanos, materiales y financieros que garanticen servicios de calidad, equidad y pertinencia;*** cuyas atribuciones y funciones se establecen en el Estatuto de la universidad.

12. PERSONAL NO DOCENTE

El personal no docente presta sus servicios de acuerdo a los fines de la universidad. Le corresponde los derechos propios del régimen laboral público o privado según labore en la universidad pública o privada.

La gestión administrativa de las universidades públicas se realiza por servidores públicos no docentes de los regímenes laborales vigentes.