

**MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA**  
**FONDO METROPOLITANO DE INVERSIONES**  
**- INVERMET -**



**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**PERÍODO 2013 – 2016**

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DEL FONDO METROPOLITANO DE INVERSIONES - 2013-2016.

1) ANTECEDENTES .....	2
2) METODOLOGÍAS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	5
ANÁLISIS EXTERNO .....	7
DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	7
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (EFE).....	8
ANALISIS INTERNO .....	9
DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	9
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (EFI).....	11
COMENTARIOS: .....	11
CONCLUSIONES DE LA MATRIZ FODA. ....	12
3) PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2016 .....	13
a) MISIÓN DE INVERMET.....	13
b) VISION DE INVERMET .....	13
c) VALORES ORGANIZACIONALES.....	13
d) OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	14
e) ACCIONES ESTRATEGICAS - DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.....	15
4) METAS. INDICADORES. DESPLIEGUE FUNCIONAL.....	18
5) SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	18
a) Herramienta Tecnológica .....	18
b) Capacitación .....	18
6) ANEXO .....	19
ANEXO N°1 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS – ESTRATEGIAS, METAS – INDICADORES Y ACTIVIDADES A NIVEL FUNCIONAL .....	19
FUNCIÓN GESTION Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSION PÚBLICA.....	19
FUNCIÓN GESTION Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSION PÚBLICA.....	21
FUNCIÓN SUPERVISIÓN Y FISCALIZACIÓN DE LAS OBLIGACIONES CONTENIDAS EN LOS CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN DE LA INVERSION PRIVADA .....	23
FUNCIÓN PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTOS .....	25
FUNCIÓN ASESORIA JURIDICA.....	27
FUNCIÓN ADMINISTRACION-CONTABILIDAD .....	29
FUNCIÓN ADMINISTRACION - LOGISTICA .....	31
FUNCIÓN ADMINISTRACION TESORERIA.....	33
FUNCIÓN ADMINISTRACION - PERSONAL .....	35

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PEI 2013 - 2016

### 1) ANTECEDENTES

Mediante Decreto Ley N° 22830 del 26.12.79, se crea el Fondo Metropolitano de Inversiones en fideicomiso –INVERMET, con el objeto de “proporcionar los recursos para el financiamiento del Programa de Inversiones y Obras Urbanas del Concejo Municipal Provincial de Lima y de sus Concejos Distritales.

La creación de INVERMET o fondo de fideicomiso a ser administrado por terceros, en beneficio de la comunidad urbana de la capital, tuvo como fundamento principal “dotar al Concejo Provincial de Lima, de los recursos económicos y de los instrumentos financieros que hagan posible un proceso permanente y sostenido de inversión urbana para el adecuado mantenimiento y desarrollo de la ciudad”.

La Ley N° 26616 del 20.05.96, faculta a la Municipalidad Provincial de Lima Metropolitana, para que, mediante Acuerdo de Concejo, apruebe el Reglamento del Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET). El cual se realiza mediante Acuerdo de Concejo N° 083 del 04.10.96. que crea el Fondo Metropolitano de Inversiones - INVERMET como un organismo descentralizado de la Municipalidad Provincial de Lima Metropolitana con personería jurídica y autonomía administrativa, económica y técnica, con el objetivo de: “Proporcionar los recursos para el financiamiento y ejecución del Programa de Inversiones y Obras de la Municipalidad Provincial de Lima Metropolitana y de las Municipalidades Distritales de Lima. Asimismo, el INVERMET, señala la norma, podrá contratar con terceros la ejecución de las obras e inversiones que apruebe su Comité Directivo y realizar inversiones en la misma modalidad.

INVERMET desde que empezó a funcionar hasta el mes de Abril de 2003, desarrolló funciones de unidad ejecutora contando con una estructura orgánica y personal con un perfil y especialización en la administración de recursos, ejecución de obras, desarrollo de estudios y contrataciones públicas en general de acuerdo con las políticas, lineamientos y el programa de inversiones que aprueba su Comité Directivo, con una experiencia de mas de 20 años en contrataciones de obras públicas y estudios<sup>1</sup>.

El Decreto de Alcaldía N°100 del 12.03.2003, enfoca el rol estratégico de INVERMET, como el principal agente financiero para el financiamiento de las Inversiones Municipales y que EMAPE se constituya en el agente especializado en la ejecución de obras.

Mediante Resolución de Alcaldía N° 2771, del 12.12.2003, con ocasión de la creación del Sistema Nacional de Inversión Pública, considerando *que es necesario integrar la gestión de la inversión de la Municipalidad Metropolitana de Lima a nivel Pliego y conducirla sistemáticamente*, en su art. 6°, designa a INVERMET como la primera Unidad Formuladora Municipal (UF-GL) para elaborar estudios de pre-inversión, los mismos que deben guardar concordancia con los objetivos estratégicos, objetivos

---

<sup>1</sup> Tomado del tercer considerando de la resolución de Gerencia Municipal Metropolitana N°043.

*institucionales y escala de prioridades aprobados por la Municipalidad Metropolitana de Lima.*

Es decir además del rol de agente financiero, le asigna la función de elaborar Estudios de Pre inversión de acuerdo con los lineamientos estratégicos establecidos por la Municipalidad, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión en el gobierno local, integrar la gestión sistémica de las inversiones de La MML a nivel de Pliego

Mediante Ordenanza N° 799 del 17.07.2005 se asigna a INVERMET, la representación de la MML en la supervisión de los contratos de participación de la Inversión Privada, respecto de todas las materias vinculadas a la etapa posterior al otorgamiento de la Buena Pro, la ejecución contractual del proyecto en general.

Es responsable de cautelar el cumplimiento de las disposiciones municipales, administrativas, legales y de prestación de servicios a las que se encuentran sujetos los contratos de participación de la inversión privada entre las Entidades Prestadoras con la Municipalidad Metropolitana de Lima, siendo además competente para establecer las medidas y sanciones a ser impuestas a los infractores de las mismas.

Mediante Ordenanza N° 1097, del Concejo Metropolitano de Lima (14.12.2007), se aprueba el Régimen Municipal de Infracciones y Sanciones derivadas de la Supervisión de los Contratos de Participación de la Inversión Privada que celebre la MML y/o sus empresas, dependencias y organismos públicos descentralizados y se le encarga de administrar los contratos, supervisar y evaluar las operaciones de fiscalización y las actividades de difusión, control, y aplicación de las sanciones con excepción de aquellas infracciones a los dispositivos legales que son de competencia de los Organismos Supervisores en el Gobierno Central.

Mediante Resolución de Gerencia Municipal Metropolitana N°043 del 25 de mayo 2012, se reconoce al INVERMET, como Unidad Ejecutora de Proyectos de Inversión (UE-GL), de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con capacidad legal para ejecutar Proyectos de Inversión Pública de acuerdo con la normatividad presupuestal vigente, siendo responsable de la fase de inversión y de la evaluación ex-post del proyecto, conforme a lo dispuesto por la Ley N° 27293-Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su reglamento y directiva en general

Mediante Ordenanza N° 1625 del 14.08. 2012, se crea el Programa BarrioMío, con carácter de Programa Metropolitano, para la implementación de proyectos urbanos integrales que prioricen aspectos de desarrollo urbano, cultura, deporte, salud y recreación, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida en los Asentamientos Humanos y Urbanizaciones Populares ubicados en zonas vulnerables de Lima Metropolitana y se nombra a un representante de INVERMET, en calidad de miembro del Consejo Directivo e incorpora a INVERMET, conjuntamente con otros organismos de la MML, en la ejecución de obras de infraestructura de dicho Programa.

En resumen, siendo INVERMET un Organismo Público las funciones determinadas por sus normas sustantivas que regulan su actuación, son:

1. *Proporcionar los recursos para el financiamiento y ejecución del Programa de Inversiones y Obras de la Municipalidad Provincial de Lima Metropolitana y de las Municipalidades Distritales de Lima, siendo el principal agente financiero para el financiamiento de las Inversiones Municipales.*
2. Elaborar estudios de pre-inversión, los mismos que deben guardar concordancia con los objetivos estratégicos, objetivos institucionales y escala de prioridades aprobados por la Municipalidad Metropolitana de Lima.
3. Representar a la MML en la supervisión de los contratos de participación de la Inversión Privada, respecto de todas las materias vinculadas a la etapa posterior al otorgamiento de la Buena Pro, la ejecución contractual del proyecto en general.
4. Administrar los contratos, supervisar y evaluar las operaciones de fiscalización y las actividades de difusión, control, y aplicación de las sanciones con excepción de aquellas infracciones a los dispositivos legales que son de competencia de los Organismos Supervisores en el Gobierno Central.
5. Ejecutar Proyectos de Inversión Pública de acuerdo con la normatividad presupuestal vigente, siendo responsable de la fase de inversión y de la evaluación ex-post del proyecto.
6. Ejecución de obras de infraestructura.

## 2) METODOLOGÍAS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El panorama actual pone de relieve los procesos de cambio que tienen un alto grado de interrelación a pesar de su diversa índole: demográfica, social, laboral, cultural, tecnológica, económica o política. Son cambios que tienen que ver con los niveles de envejecimiento de la población que impactan en los tipos y modalidades de servicio que brindan las instituciones públicas; con el amplio acceso a las comunicaciones e información que permite al ciudadano comparar los servicios que recibe y ser cada vez más exigente no sólo la mejora en la calidad de los mismos, sino también, promover acciones concretas para que dichos servicios lleguen a todos; con el fenómeno de la globalización, al mismo tiempo que la consolidación de áreas geoestratégicas, con el desarrollo tecnológico y sus implicaciones económicas, con los cambios climáticos y sus implicancias en el medio ambiente. Estas transformaciones suponen desafíos y retos para las instituciones en las que se estructura la sociedad.

Frente a este contexto, La Municipalidad Metropolitana de Lima ha desarrollado diversos planes urbanos. Dichos planes sirvieron como el instrumento técnico-normativo básico para el desarrollo físico de los asentamientos humanos, los cuales se concretaban en objetivos, estrategias, políticas, metas, programas y proyectos específicos de acción, dirigiéndose a satisfacer las necesidades y demandas de la población en su ámbito territorial, en los siguientes aspectos: expansión urbana; renovación urbana y densificación; vialidad y transporte; educación, salud, recreación, y otros servicios comunales; infraestructura de servicios básicos; protección y conservación del medio ambiente; y riesgo físico y vulnerabilidad”.

“El último Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima-Callao 1990-2010, fue elaborado en la década de 1980 (específicamente entre los años de 1985 y 1989), y la vigencia de este plan urbano fue prorrogada hasta marzo de 2012, bajo la Ordenanza N° 1505-MML”.

En base a una concepción de ciudad, dicho Plan, tuvo como objetivos generales:

- El ordenamiento urbano del Área Metropolitana, orientado a la constitución de una “Ciudad Policéntrica” conformada por cinco “Grandes Áreas Urbanas” al interior de la Metrópoli Lima-Callao.
- El fortalecimiento de las funciones municipales vinculadas con el desarrollo urbano.
- La promoción de la participación del sector privado y el aporte de las organizaciones sociales, incorporando las experiencias de participación vecinal en el desarrollo urbano.

A la fecha, “se ha desarrollado muchas de las propuestas urbanas del Plan vigente, principalmente, aquellas de carácter vial - Vías e Intercambios Viales - y otras recreacionales. Sin embargo, las recomendaciones para la gestión y ejecución del Plan de Desarrollo Metropolitano no fueron cumplidas en su totalidad.

En términos generales, se puede enumerar algunas causas que impidieron el cumplimiento del Plan en los últimos 22 años<sup>2</sup>:

- La desactivación del Instituto Nacional de Planificación (INP), y con ello el impacto negativo que trajo consigo respecto al concepto de planificación.
- La re-centralización del poder de decisión del Gobierno Nacional con relación a las competencias y funciones de los Gobiernos Locales hasta el año 2000.
- El mantenimiento del Gobierno Nacional en algunas competencias y funciones en materia de planificación y gestión para el desarrollo urbano del Área Metropolitana, tales como: El manejo del agua a través de la empresa pública Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL); el manejo de las tierras del Estado a través de la Superintendencia de Bienes Nacionales; el manejo del transporte público masivo a través de la Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico (AATE); el manejo de las tierras agrícolas a través del PETT, hoy en día en manos del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal, y del Ministerio de Energía y Minas; por último, el manejo del saneamiento físico-legal de los Asentamientos Humanos a través de COFOPRI.
- El Decreto Legislativo N° 776 que distribuyó los recursos del FONCOMUN de las Municipalidades Provinciales a las Distritales, debilitando el funcionamiento administrativo y financiero de las primeras.
- El tipo de “Ciudad Policéntrica” concebida hace más de 20 años, se encuentra aún incipiente.
- Ausencia de un Gobierno Metropolitano, en concordancia con lo dispuesto en la Constitución Política y las Leyes correspondientes, que permita el ejercicio de gobierno, con respeto a la autoridad metropolitana por las Municipalidades Distritales, en materias de su competencia.

El Fondo Metropolitano de Inversiones – INVERMET, es un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima y se crea con el objeto de “proporcionar recursos para el financiamiento del Programa de Inversiones y Obras Urbanas del Concejo Provincial de Lima y de sus Concejos Distritales” y también es afectado no sólo por los mencionados cambios sino también por las diversas estrategias financieras y operativas adoptados por la MML que han modificado sustancialmente su naturaleza y función que hacen necesario un replanteamiento tanto de las definiciones estratégicas, como de las acciones estratégicas para adaptarse a las nuevas propuestas de desarrollo de Lima Metropolitana.

En este contexto se enmarca el diseño, modelamiento y desarrollo del Plan Estratégico Institucional para el período 2013-2016, como un instrumento de gestión organizacional que permite al INVERMET alcanzar su propuesta de valor institucional para las cada vez mayores exigencias de su entorno.

---

<sup>2</sup> DIAGNÓSTICO TÉCNICO PARTICIPATIVO DEL PLAN REGIONAL DE DESARROLLO CONCERTADO DE LIMA 2012 – 2025, Pag. 25

El Plan Estratégico Institucional 2013 - 2016 (PEI), representa un esfuerzo de enfoque y actualización de las intenciones institucionales. INVERMET, por ser una Institución perteneciente al Estado, debe enfocarse más en la Implementación de las políticas de desarrollo, la administración de servicios y el financiamiento de los programas. En este esfuerzo que, si bien es una adecuación del rumbo institucional ante los grandes cambios del entorno, es ante todo un ejercicio de reflexión, acerca de lo que demanda la Municipalidad Metropolitana de Lima en particular y la sociedad en general, y de cómo desarrollar una gestión estratégica dinámica en la que se revisan y ajustan los medios y recursos para la satisfacción de esas demandas.

El presente Plan tiene el propósito de servir como guía de las futuras acciones del INVERMET al cumplimiento de la misión que le entregó el Concejo Metropolitano mediante Edicto N° 254 publicado el 07 de mayo de 2003. El horizonte temporal es el período 2013- 2016, período en el que se espera entregar a la Municipalidad Metropolitana de Lima.

## ANÁLISIS EXTERNO

### DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Determinación de factores y elementos en general de carácter externo a la Institución y que influyen o afectan el accionar de la misma.

Comportamiento esperado de los Factores	Evaluación			
	GA	AM	OP	GO
<b>POLÍTICOS Y LEGALES</b>				
Política de Desarrollo de Lima Metropolitana			X	
Conducción de la corporación municipal de Lima metropolitana			X	
Injerencia de la Municipalidad de LM		X		
Coordinación inter instituciones de la corporación			X	
Presiones de grupos de interés		X		
Política Gubernamental con relación a gobiernos locales			X	
Marco Regulatorio del OSCE		X		
Resultado de proceso electoral de revocatoria	X			
<b>ECONÓMICOS</b>				
Evolución de la inversión de la corporación			X	
Situación financiera de la corporación		X		
Inflación		X		
Evolución del nivel de empleo			X	
Demanda de inversión en Lima Metropolitana			X	
Disponibilidad presupuestal para inversión			X	
Evolución de las tarifas y tasas municipales			X	
<b>SOCIOLÓGICOS</b>				
Optimismo/ Pesimismo sobre el futuro en la ciudad			X	



Grado de polarización política		X		
Percepción de la solvencia moral del estamento Político, por parte de la ciudadanía		X		
Apoyo/ rechazo de la comunidad		X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>				
Disponibilidad de soluciones de tecnología informática y de comunicaciones			X	
Software de planeamiento y control presupuestal			X	
<b>COMPETITIVOS</b>				
Políticas y prácticas de atracción de inversiones		X		
Evolución de las relaciones con otras entidades de la corporación			X	

GA = Gran amenaza; AM = Amenaza; OP = Oportunidad; GA = Gran Oportunidad

### MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (EFE)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Política de Desarrollo de Lima Metropolitana	0.1	3	0.3
2 Política Gubernamental con relación a gobiernos locales	0.05	2	0.1
3 Demanda de inversión en Lima Metropolitana	0.15	3	0.45
4 Optimismo/ Pesimismo sobre el futuro en la ciudad	0.1	2	0.2
5 Disponibilidad de soluciones de tecnología informática y de comunicaciones	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
1 Injerencia de la MML	0.15	2	0.3
2 Resultado de Proceso Electoral de revocatoria	0.15	1	0.15
3 Situación financiera de la corporación	0.1	2	0.2
4 Apoyo/ rechazo de la comunidad	0.05	1	0.05
5 Políticas y prácticas de atracción de inversiones	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>			<b>1.95</b>

## ANÁLISIS INTERNO

Según el marco normativo, INVERMET es un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), con autonomía administrativa, económica y técnica, que progresivamente ha visto reducir sus competencias en razón de decisiones de gestiones anteriores de la MML como del gobierno central. Es con la actual gestión que se ha iniciado un proceso de recuperación de funciones aunque manteniendo la dependencia en la asignación de programas y proyectos a desarrollar, que permite definir los horizontes institucionales teniendo como fin el de alcanzar la solidez institucional y el liderazgo en la Corporación Municipal, en aquellos ámbitos de su competencia.

### DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Determinación de factores y elementos en general de carácter interno que coadyuvan al desarrollo de las funciones de la Institución.

Comportamiento esperado de los Factores	Evaluación			
	GD	D	F	GF
<b>DIRECTRICES</b>				
Visión del futuro institucional: claridad y difusión interna.		X		
Misión Institucional: adecuación y difusión interna		X		
Planeamiento estratégico formal		X		
Planeamiento operativo anual			X	
Políticas y procedimientos de supervisión		X		
Soporte tecnológico a las decisiones.		X		
<b>ORGANIZACIONALES</b>				
<b>PERSONAS</b>				
Trabajo en equipo			X	
Potencial de Proyección		X		
Visión estratégica		X		
Rotación de personas (in-out)	X			
Confiabilidad			X	
Eficacia		X		
Identificación		X		
<b>CAPACITACION, FORMACION DE CUADROS</b>				
Suficiencia de la formación		X		
Eficacia del entrenamiento		X		
Seguimiento individualizado		X		
Experiencias internacionales		X		
Aplicación de tecnologías de información		X		
Idiomas extranjeros		X		
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA</b>				
Estilos de liderazgo		X		
Remuneraciones e incentivos	X			
Proyección de carrera		X		

Claridad de Responsabilidades			X	
Coordinación - Cooperación			X	
<b>GESTIÓN DE LA INSTITUCION</b>				
<b>RELACIONES INSTITUCIONALES</b>				
Con la Municipalidad de Lima Metropolitana			X	
Con el OSCE			X	
Con el MEF			X	
Con el Gobierno Regional			X	
Con otras entidades de la corporación ( <i>Gerencia Municipal Metropolitana, Organismos internacionales</i> )			X	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>				
Calidad y difusión de las normas o usos de Coordinación		X		
Oportunidad del nombramiento de jefes gerentes		X		
Fluidez, calidad, continuidad y eficacia de las Relaciones		X		
Fluidez del intercambio de información		X		
<b>TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIONES DE INFORMÁTICA</b>				
Sistemas de acceso directo y transparente a la información		X		
Capacidades profesionales internas para el desarrollo de sistemas y tecnologías de información	X			
Remisión sistemática y automática de documentos en general		X		
<b>RECURSOS INTERNOS</b>				
Suficiencia presupuestal para el ejercicio del rol institucional		X		
Acceso a bancos de datos		X		
<b>IMAGEN</b>				
Red de contactos con otras instituciones	X			
Imagen en la corporación		X		
Imagen frente a las entidades del estado		X		
Imagen frente a los ciudadanos		X		

A partir de llegarse al consenso de cuáles son los Factores Críticos de Éxito (FCE), se toma el resultado consensuado de las calificaciones de los distintos factores y subfactores, se asimilan los FCE definitivos.

### MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (EFI)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1 Planeamiento operativo anual	0.1	3	0.3
2 Gestión de relaciones institucionales (MLM, OSCE, MEF, GOB. Regional)	0.1	3	0.3
3 Responsabilidad en desarrollo de funciones	0.1	3	0.3
4 Personal nuevo con potencial de proyección	0.05	4	0.2

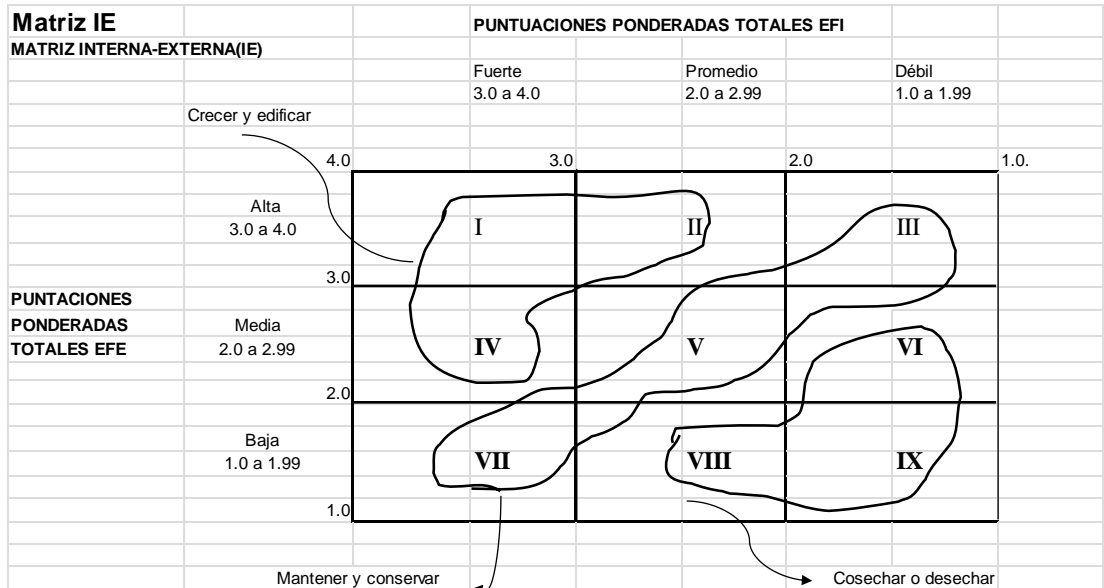
<b>DEBILIDADES</b>			
1 Visión - Misión institucional: claridad y difusión interna.	0.15	1	0.15
2 Rotación de personas (in-out)	0.1	2	0.2
3 Identificación del personal/resistencia al cambio	0.15	1	0.15
4 Remuneraciones e incentivos	0.1	1	0.1
5 Desarrollo de sistemas y tecnologías de información	0.05	2	0.1
6 Imagen en la corporación	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>			<b>2.0</b>

### COMENTARIOS:

El análisis combinado de las matrices EFE (1.95) y EFI (2), muestra una posición competitiva baja de INVERMET y una capacidad de respuesta débil frente al contexto actual incierto y amenazante lo que particulariza el presente proceso de formulación de estrategias como un escenario de **supervivencia\***, que implica dos grandes retos institucionales:

- **Fortalecimiento del frente interno a partir de la redefinición y afirmación del marco de acción del INVERMET, tanto en el plano de claridad normativa como de organicidad y optimización en las funciones, procesos y procedimientos a desarrollar.**
- **Fortalecimiento del frente externo a partir del planteamiento de estrategias de interrelaciones firmes y asertivas en la corporación municipal y el mejoramiento de la imagen y posicionamiento del INVERMET.**

\* El puntaje de la matriz combinada (IE) está cercano al límite del puntaje promedio (entre 2 a 3 puntos), necesario para la mayor estabilidad institucional. El peligro de bajar el nivel de puntuación recogido (1.95/2) es poner en riesgo la supervivencia de la institución.



**CONCLUSIONES DE LA MATRIZ FODA**

En ambos casos, tanto para los factores externos e internos, las estrategias actuales son muy débiles o inexistentes para enfrentarlas lo que demanda un replanteamiento estratégico a fin de aprovechar las oportunidades presentes.

### 3) PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2016

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza el INVERMET para conseguir el éxito en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones establecidos en su Ley de creación y normatividad conexas, por tanto debe definir la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: Municipalidad Metropolitana de Lima, Corporación Municipal, Inversionistas del Sector privado, ciudadanía, empleados, medio ambiente, etc.; y su propuesta de valor público

Siendo el INVERMET una Institución Pública, su declaratoria de Misión, debe observar el mandato de su Ley de Creación, su Reglamento y normas u ordenanzas relacionadas a la competencias y funciones que reflejan la legitimidad de la que esta investida. En tal sentido, las funciones o roles asignados a INVERMET; son:

#### MISIÓN DE INVERMET.

Del análisis efectuado por la Alta Dirección, Directivos y Funcionarios del INVERMET, se establece la siguiente declaratoria de Misión:

***“Contribuir al desarrollo integral, armónico y sostenido de Lima Metropolitana, proporcionando recursos para su Plan de Inversiones, realizando proyectos de inversión pública y cautelando los compromisos de Inversión Privada.***

#### VISION DE INVERMET

Luego de la sistematización de la información desarrollada por los grupos y el marco conceptual expuesto, se propone la siguiente Visión:

***“Entidad técnica líder en el ámbito de la Corporación Municipal, que proporciona recursos para el Plan de Inversiones de Lima Metropolitana, especializada en la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública; así como en la supervisión de Contratos con participación de la inversión privada”.***

#### VALORES ORGANIZACIONALES

Los aportes proporcionados por los grupos participantes en los talleres Son los siguientes:

- **Respeto por las personas**, actuando de manera coherente con los principios constitucionales, y el respeto al estado de derecho.
- **Transparencia**, brindando oportunamente a la ciudadanía la información disponible de forma veraz, reconociendo que es un bien público.
- **Trabajo en equipo**, compartiendo ideas, capacidades, recursos tecnológicos y talentos, para lograr los objetivos y fines del INVERMET.
- **Vocación de servicio**, utilizar capacidades, habilidades, esfuerzo e inteligencia a favor y bienestar de los ciudadanos.
- **Creatividad y proactividad**, compromiso en mejorar tareas y procesos, tomando la iniciativa y asumiendo las responsabilidades que correspondan,

anticipando las expectativas de la comunidad de Lima Metropolitana y nuestros grupos de interés

- **Eficiencia, eficacia y efectividad** alcanzar los resultados institucionales y el servicio idóneo para la atención de las necesidades de la ciudadanía.
- **Excelencia**, disposición para brindar el máximo esfuerzo a fin de obtener resultados óptimos, de manera sostenida en el tiempo.

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

De acuerdo con la mecánica participativa y la dinámica del taller general, los objetivos estratégicos establecidos son los siguientes:

- 1) **Liderar la gestión y ejecución de proyectos de Inversión Pública para la recuperación y ocupación segura, inclusiva, concertada, ordenada y sostenible del territorio de Lima Metropolitana, en el contexto del cambio climático.**
- 2) **Posicionar a INVERMET como el Organismo Supervisor de los Contratos de Participación de la Inversión Privada celebrados por la MML conforme a la Ordenanzas N° 799 y N° 1097.**
- 3) **Mejorar los niveles de Ingresos a fin de proporcionar recursos para el financiamiento del Programa de Inversiones y Obras de la Municipalidad de Lima.**
- 4) **Fortalecer la presencia institucional mejorando el desempeño organizacional y los niveles de confianza de la corporación municipal.**

## ACCIONES ESTRATEGICAS - DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	ESTRATEGIAS	METAS al 2016	INDICADORES
Liderar la gestión y ejecución de proyectos de Inversión Pública para la recuperación y ocupación segura, inclusiva, concertada, ordenada y sostenible del territorio de Lima Metropolitana, en el contexto del cambio climático.	1.1. Realizar Proyectos de Inversión Pública, siguiendo las estrategias de ordenamiento territorial inclusivo de la MML que satisfagan los estándares nacionales e internacionales técnicos y de protección al medio ambiente y de los ecosistemas naturales.	100% de formulación de Proyectos de Inversión Pública declarados viables.  100% de los Procesos estandarizados para la formulación y ejecución de PIP estandarizados	<u>N° de PIP declarados viables</u> N° total de PIP Formulados  <u>N° de Procesos PIP estandarizados</u> N° total de Procesos PIP
	1.2. Incorporar y/o fortalecer el diseño metodológico y diagnóstico urbano para los proyectos de Mitigación de Riesgos en los PIP.	Sistema de análisis para el diseño metodológico y diagnóstico urbano para los proyectos de Mitigación de Riesgos para PIP Implementados.	Sistema de gestión de riesgos y alerta temprana de PIP
	1.3. Liderar la implementación del diseño metodológico y diagnóstico urbano para los Proyectos Urbano Integrales.	17 Proyectos Urbanos Integrales ejecutados	<u>N° de PUI ejecutados</u> N° de PUI encargados
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	ESTRATEGIAS	METAS al 2016	INDICADORES
Posicionar a INVERMET como el <u>Organismo Supervisor</u> de los Contratos de Participación de la Inversión Privada celebrados por la MML conforme a la Ordenanzas N° 799 y N° 1097.	2.1. Fortalecer capacidades de supervisión y fiscalización de los contratos con participación de la inversión privada.	100% de acciones de Supervisión ejecutadas correctamente.  100% de procesos* estimados para la aplicación de sanciones y calificación de calidad de servicio.  100% de procesos estimados* para la fijación y/o aplicación de penalidades contractuales.	<u>N° de acciones de supervisión ejecutadas</u> N° total de acciones de supervisión  <u>N° de Procesos de aplicación de sanciones ejecutadas</u> N° Total de Procesos de aplicación de sanciones estimadas  <u>N° de Procesos de fijación/aplicación ejecutadas</u> N° Total de Procesos de fijación y/o aplicación de penalidades estimadas



(\*) Los procesos ejecutados para las sanciones y penalidades deberán ser certificados cuando se apruebe el SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 que fuera solicitado por la Gerencia de Supervisión de Contratos.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS al 2016</b>	<b>INDICADORES</b>
Mejorar los niveles de Ingresos a fin de proporcionar recursos para el financiamiento del Programa de Inversiones y Obras de la Municipalidad de Lima.	3.1 Establecer mecanismos de negociación ganar- ganar, con la MML, en relación a la función de agente financiero de la MML	Acciones favorables para la MML e INVERMET para el aporte de recursos para el programa de inversiones de la MML.	N° de acciones con impacto favorable/ N° de acciones realizadas con la MML y CM. <u>Nivel de Ingresos por coordinación</u> Nivel total de ingresos
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS al 2016</b>	<b>INDICADORES</b>
Fortalecer la presencia institucional mejorando el desempeño organizacional y los niveles de confianza de la corporación municipal.	4.1 Impulsar la mejora institucional a partir del Fortalecimiento de los sistemas de planeamiento, presupuesto y tecnologías de la información.	Módulos de planeamiento y presupuesto modernos y actualizados.  Sistema de Información de Gestión Administrativa diseñado, implementado y en funcionamiento, con mejora de procesos de cada órgano de la entidad	Cuadro de mando institucional (BSC)  Cantidad de instrumentos de gestión actualizados (5)  Porcentaje de avance de la elaboración del manual de uso y cantidad de personas capacitadas
	4.2 Impulsar la mejora institucional a partir del soporte y asesoría legal oportuna y eficiente.	100% de las propuesta de ordenamiento legal elevadas.  Atención oportuna al 100% de los requerimientos de asesoría u opinión técnico legal a las áreas	N° de propuestas de ordenamiento legal elevadas.  Informes, estudios, acciones de defensa judicial.
	4.3 Mejorarlos procesos de soporte administrativos e implementar soporte informático integral	Un sistema Integral de soporte informático Implementado.	<u>N° de Proceso Optimizados</u> N° total de procesos administrativos  Sistema integral de soporte

			informático
	4.4 Mejorar la calidad de Información en la preparación y presentación de la información en los aspectos financieros, tributarios y gestión administrativa de manera confiable	Estados Financieros oportunos y confiables	N° de Estados financieros presentados oportunamente.
	4.5 Mejorar la atención de las contrataciones de bienes, servicios y obras que requiera la Entidad, con celeridad, eficiencia, calidad y economía, preservando y priorizando los recurso de la Entidad	Provisión oportuna de bienes, servicios y obras.	Nivel de abastecimiento / Nivel programado de servicios PAAC
	4.6 Contar con personal motivado y con un alto nivel de desempeño	Satisfacción del personal en un 80% Elevar el nivel de desempeño en un 20%.	Encuesta de clima organizacional Índice de satisfacción del trabajador

#### **4) METAS. INDICADORES. DESPLIEGUE FUNCIONAL**

En el Anexo N° 1 se desarrolla el despliegue a nivel de las funciones principales de la Institución y que fuera desarrollado en sesiones de trabajo con las diferentes Unidades Orgánicas que conforman INVERMET.

#### **5) SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

##### **a) Herramienta Tecnológica**

1. Para la adecuada implementación del presente plan estratégico, se recomienda la adecuación o rediseño del modelo organizacional vigente de manera que pueda adecuarse al conjunto de actividades por desarrollar.
2. Se recomienda igualmente fortalecer el Sistema de Control de Gestión institucional diseñando y desarrollando un Cuadro de mando Integral (BSC) que a partir de la formulación de los objetivos estratégicos institucionales y objetivos específicos del PEI despliegue un conjunto de indicadores que permitan objetivar la gestión institucional.
3. Formular el Plan de Tecnología de Información institucional (PETI 2013 – 2016) alineado al presente PEI.

##### **b) Capacitación**

#### **HOJA DE RUTA PARA LA EL DESPLIEGUE - ALINEAMIENTO CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL**

Concluida la identificación de las actividades principales que operacionalizan cada uno de los objetivos estratégicos, se propone, a manera de hoja de ruta, las siguientes recomendaciones para el alineamiento con el Plan Operativo Institucional POI y el Presupuesto.

- Iniciar dinámicas de reuniones conjuntas entre la Secretaría General, la Gerencia de planificación y Presupuesto y las Unidades orgánicas con la finalidad de accionar procesos conjuntos para la implementación de las estrategias definidas.
- Determinar y establecer las tareas anuales y clasificarlas según corresponda como Gasto corriente o Inversión.
- Las tareas que representa “gastos corrientes” son tareas permanentes y lo que corresponda a “inversión”, son tareas transitorias
- A las Tareas de gasto corriente, asignar programas, subprogramas y fuentes de financiamiento
- Las actividades que demanden inversión, desarrollar el proyecto de inversión pública correspondiente.
- A las tareas de inversión asignar programa estratégico.

## 6) ANEXO

### ANEXO N°1 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS – ESTRATEGIAS, METAS – INDICADORES Y ACTIVIDADES A NIVEL FUNCIONAL FUNCIÓN GESTION Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSION PÚBLICA.

<b>OBJETIVO FUNCIONAL (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):</b>			
Realizar Proyectos de Inversión Pública de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales de protección al medio ambiente y de los ecosistemas naturales e incorporando la gestión de riesgos y de acuerdo a la estrategia de ordenamiento territorial inclusivo de la MML.			
<b>METAS AL 2016</b>			
1. 90% de los Estudios de pre-inversión ejecutados y declarados viables.			
2. Procesos de pre-inversión e Inversión estandarizados.			
3. Sistema de Gestión de riesgos en proyectos de Inversión diseñado, implementado y en funcionamiento.			
<b>ESTRATEGIAS POR AREA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>INDICADOR O PUNTO DE CONTROL</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Mejorar estándares de viabilidad de estudios de pre-inversión e inversión	1. N° de estudios de pre-inversión e inversión realizados 2. 100% de estudios de pre-inversión declarados viables.	1. N° de Estudios declarados viables 2. Tiempo de ejecución de los Estudios de Pre-inversión e inversión	Equipo del Área y apoyo de consultoría externa
2. Optimizar los procesos de los proyectos de pre-inversión y definitivos	1. formulación y desarrollo de los proyectos pre-inversión y definitivos, estandarizados.	Número de Procesos estandarizados.	Equipo del Área y apoyo de consultoría externa
3. Sistematizar los procesos de estudios de pre-inversión e inversión	1. Disponer del soporte informático integral para la formulación y desarrollo de los proyectos de Inversión Pública	N° de procesos automatizados y en línea.	Equipo del Área y apoyo de consultoría externa
4. Implementar y/o fortalecer el análisis de gestión de Riesgos como parte de los proyectos de pre-inversión e inversión	1. Gestión de riesgos como parte constitutiva de los estudios de inversión pública	Gestión de riesgos Incorporados en los proyectos de inversión	Equipo del Área y consultoría externa
5. Elaborar el Banco de Datos para partidas presupuestales de los estudios de pre inversión y definitivos	1. Banco de datos para partidas presupuestales disponible para la elaboración de presupuestos de las proyectos de inversión y definitivos.	Actualización del Banco de datos	Equipo del Área de Proyectos

### FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Niveles de coordinación con la Gerencia de la MML para el apoyo al logro del objetivo.
- Disponibilidad Presupuestal
- Herramientas tecnológicas requeridas.

### ACTIVIDADES CLAVE

- Apoyo de la MML para las definiciones estratégicas de INVERMET
- Reingeniería de los procesos para la realización Proyectos de Inversión Pública.
- Formación de la base de datos de partidas presupuestales adecuada a las necesidades de INVERMET.

### Metas

Indicador	2013	2014	2015	2016
1. N° de estudios de pre-inversión e inversión realizados	80	85	90	95
2. 100% de estudios de pre-inversión declarados viables.	85%	90%	100%	100%
3. Formulación y desarrollo de los proyectos pre-inversión y definitivos, estandarizados.(% de avance)	30%	50%	80%4	100%
4. Disponer del soporte informático integral para la formulación y desarrollo de los proyectos de Inversión Pública .(% de avance)	40%	80%	100%	100%
5. Banco de datos para partidas presupuestales disponible para la elaboración de presupuestos de las proyectos de inversión y definitivos.	20%	40%	80%%	100%

## FUNCIÓN GESTION Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSION PÚBLICA.

### OBJETIVO ESPECÍFICO (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):

Liderar la implementación para los Proyectos Urbano Integrales y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos

METAS AL 2016

Diagnóstico, diseño y ejecución de 17 Proyectos Urbanos Integrales y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Fortalecer el desarrollo de Proyectos Urbano Integrales y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos mediante la formulación de Proyectos de Inversión Pública	1. Proyectos Urbanos Integrales y Proyectos de Mitigación de Riesgos en sus fases de Pre-Inversión e Inversión elaborados.	Nº de PUI elaborados.  Nº de Proyectos de Mitigación de riesgos elaborados	Equipo Técnico de Planificación.  Gerencia de Proyectos
2. Lograr el financiamiento para la ejecución de 17 PUI y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos.	1. Proyectos Urbanos Integrales y Proyectos de Mitigación de Riesgos debidamente financiados y con crédito presupuestario.	Disponibilidad Presupuestal para la ejecución de los PUI y Proyectos de Mitigación de Riesgos.	Equipo Técnico de Planificación.
3. Elaborar el Plan de Actividades para la implementación de los 17 PUI y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos.	1. Plan de Actividades para implementación de los 17 PUI y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos.	Porcentaje de avance de la elaboración del Plan de Actividades	Equipo Técnico de Planificación.  Gerencia de Proyectos

### FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Contar con el apoyo del Consejo Directivo para Proyectos Urbano Integrales y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos.
- Disponibilidad de recursos Económicos, financieros y de personal.

### **ACTIVIDADES CLAVE**

- Diagnóstico integral de las áreas de desarrollo de los Proyectos Urbano Integrales y para los Proyectos de Mitigación de Riesgos.
- Elaboración del Plan de Actividades para la implementación de los PUI y de los Proyectos de Mitigación de Riesgos.
- Financiamiento de los Proyectos Urbano Integrales y Proyectos de Mitigación de Riesgos.

### **Metas**

<b>Indicador</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
1. Diseño metodológico y diagnóstico urbano de 17 Proyectos Urbano Integrales.	4	4	4	5
2. Diseño metodológico y diagnóstico urbano para los Proyectos de Mitigación de Riesgos.				

## FUNCIÓN SUPERVISIÓN Y FISCALIZACIÓN DE LAS OBLIGACIONES CONTENIDAS EN LOS CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA

### OBJETIVO FUNCIONAL (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):

Posicionar a INVERMET como el Organismo Supervisor de los Contratos de Participación de la Inversión Privada celebrados por la MML conforme a la Ordenanza 799.

### METAS AL 2016

1. 100% de acciones de Supervisión y Fiscalización ejecutadas correctamente.
2. Procesos estandarizados para la aplicación de sanciones y calificación de calidad de servicio

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Fortalecer las actividades de supervisión y fiscalización de cumplimiento de los contratos de Inversión privada.	1. Dispositivos legales, técnicos que complementan la Ordenanza 1097 implementados.	1. N° de acciones de supervisión y fiscalización ejecutados 2. Normatividad técnica legal que soportan la acción de fiscalización y emisión de opinión.	Equipo del Área con el apoyo de consultores externos.
2. Implementación de un sistema de gestión de calidad en las actividades de supervisión, con procesos certificados ISO y estandarizados	1. Procesos de Supervisión con certificación de la Triada de ISO	N° de procesos certificados.	Equipo del Área y apoyo de consultoría externa
3. Diseño y desarrollo de procesos estandarizados para las Operaciones de Fiscalización, incidiendo en la eficiencia y eficacia	1. Procesos de Fiscalización con certificación de la Triada de ISO	N° de procesos certificados	Equipo del Área y apoyo de consultoría externa
4. Implementar y/o fortalecer el análisis de riesgos como parte de los procesos de supervisión y fiscalización	1. Análisis de riesgos como parte constitutiva de los informes de supervisión y fiscalización.	N° de riesgos identificados y propuestas de mitigación.	Equipo del Área y consultoría externa



5. Diseño y desarrollo de procesos estandarizados para la aplicación de sanciones y calificación de calidad de servicio	1. Reglamento de Sanciones y Multas actualizado	Actualización del Reglamento de Sanciones y Multas	Equipo del Área de Proyectos
---	---	--	------------------------------

#### FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Marco normativo para las funciones de Fiscalización
- Disponibilidad de recursos
- Confiabilidad de los acciones de supervisión y fiscalización.

#### ACTIVIDADES CLAVE

- Elaboración del Reglamento de Sanciones y Multas
- Estandarización de los procesos
- Modelo de departamentalización de la Gerencia de Supervisión que promueva el principio de control cruzado.

#### Metas

Indicador	2013	2014	2015	2016
1. Dispositivos legales, técnicos que complementan la Ordenanza 1097 implementados (% de avance)	80%	100%	100%	100%
2. Procesos con certificación de la Triada de ISO (% de Avance)	85%	90%	100%	100%
3. Ejecución de acciones de supervisión	70%	80%	100% <sup>4</sup>	100%
4. Ejecución de acciones de fiscalización	20%	80%	100%	100%

## FUNCIÓN PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTOS

### OBJETIVO FUNCIONAL (ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):

Impulsar la mejora institucional a partir del Fortalecimiento de los sistemas de planeamiento, presupuesto y tecnologías de la información.

### METAS AL 2016

1. Módulos de planeamiento y presupuesto modernos y actualizados.
2. Sistema de Información de Gestión Administrativa diseñado, implementado y en funcionamiento, con mejora de procesos de cada órgano de la entidad.

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Contar con instrumentos y herramientas de gestión actualizadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un Cuadro de Mando Integral institucional (BSC) que alinee los objetivos estratégicos institucionales para el período 2013 – 2016.</li> <li>2. Instrumentos de gestión (ROF, CAP, MOF, MAPRO, Directivas) actualizados y alineados al PEI 2013-2016 del INVERMET</li> <li>3. Contar con un manual de uso y con personal (2) de cada área capacitado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuadro de mando institucional (BSC)</li> <li>2. N° de instrumentos de gestión revisados y actualizados</li> <li>3. Porcentaje de avance de la elaboración del manual de uso y cantidad de personas capacitadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área de Planeamiento y Presupuesto y apoyo de consultoría externa</li> <li>2. Área de Planeamiento y Presupuesto y apoyo de consultoría externa</li> <li>3. Equipo de Informática/APP</li> </ol>
2. Contar con un sistema de presupuesto actualizado que permita la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un sistema de presupuesto integral para la entidad</li> <li>2. Contar con una plataforma de información de fácil uso y económica para la operación y mantenimiento del Sistema de Información de Gestión Administrativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de ejecución presupuestal de la entidad</li> <li>2. Porcentaje de ejecución del presupuesto utilizado para la implementación de una nueva plataforma informática</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área de Planeamiento y Presupuesto</li> <li>2. Equipo de Informática/APP</li> </ol>
3. Contar con TIC actualizadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el Plan de Tecnología de Información para el período 2013 – 2016, alineado con el PEI institucional.</li> <li>2. Herramienta informática (aplicativo) ágil y confiable para el seguimiento de planes y del presupuesto institucional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PETI 2013 – 2016</li> <li>2. Porcentaje de avance en el uso de herramientas informáticas para la actualización de los instrumentos de gestión y planes de la entidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo de informática/APP y apoyo de consultoría externa</li> <li>2. ÁPP/equipo de informática</li> </ol>

	3. Contar con herramientas informáticas que de soporte a cada una de los sistemas de la institución (planificación, presupuesto, logística, contabilidad, tesorería y recursos humanos, tramite documentario)	3. Porcentaje de avance de la implementación del Sistema de Información de gestión Administrativa	3. Equipo de Informática
--	---	---	--------------------------

#### FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Contar con profesionales calificados para el cumplimiento de los objetivos y estrategias en el momento oportuno.
- Contar con los recursos económicos.
- Contar con el Sistema de Información de la gestión Administrativa para la consolidación de la información oportuna y con las herramientas tecnológicas mínimas requeridas, para la toma de decisiones de la Alta Dirección.

#### ACTIVIDADES CLAVE

- Contar con un plan detallado que permita dar seguimiento al cumplimiento periódico de los objetivos.
- Contratación de los profesionales calificados en planeamiento, racionalización e informática necesarios para la conformación del equipo técnico.
- Contar con una herramienta de gestión de corto, mediano y largo plazo (Balanced Score Card)

#### Metas

Indicador	2013	2014	2015	2016
1. Cuadro de Mando institucional (BSC)	1			
3. Contar con instrumentos de gestión (ROF, CAP, MOF, MAPRO y Directivas) y Planes Estratégicos actualizados	6			
4. Plan estratégico de Tecnología de Información 2013 - 2016	1			
5. Plataforma tecnológica implementada y funcionando dando soporte a los sistemas administrativos(7) de INVERMET	1			

## FUNCIÓN ASESORIA JURIDICA

### OBJETIVO FUNCIONAL( ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):

Impulsar la mejora institucional a partir del soporte y asesoría legal oportuna y eficiente

### METAS AL 2016

1. 100% del marco normativo consolidado y consensado
2. Atención oportuna al 100% de los requerimientos de asesoría u opinión técnico legal a las áreas.

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Promover el ordenamiento legal de la institución*	Proporcionar a la Institución la claridad jurídica y normativa para fortalecer su accionar institucional y funcional.	N° de propuestas de ordenamiento legal elevadas.	Jefatura y Especialista Legal/Asesoría externa
2. Optimizar el soporte legal en aspectos administrativos y de gestión, aspectos presupuestales supervisión de contratos, contratación y ejecución de inversiones	Dotar a la institución de un soporte y asesoría legal eficiente y oportuna que mejore la capacidad de gestión del INVERMET.	Informes, resoluciones, contratos	Jefatura y Especialista Legal
3. Optimizar el soporte jurídico procesal de la institución.	Dotar a la institución de la capacidad de defensa eficiente y oportuna.	Informes	Jefatura y Especialista Legal

### FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Personal comprometido y capacitado.
- Sistema de información integrado administrativo

### ACTIVIDADES CLAVE

- Coordinación continua y directa con los funcionarios responsables de los órganos de línea y apoyo de la Entidad.
- Coordinación continua y directa con funcionarios de entidades de la corporación y del sector público.

(\*) El saneamiento y ordenamiento legal se orienta a Revisar, analizar, comparar y Consolidar la normatividad (Ley de Creación, Reglamento, Ordenanzas y Directivas que gobiernan el desarrollo orgánico y funcional de INVERMET

## METAS

<b>Indicador</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
• Número de Informes	160	160	160	160
• Número de Contratos	170	170	170	170
• Número de Resoluciones	170	170	170	170

## FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS - ESTRATEGIAS.

### FUNCIÓN ADMINISTRACION-CONTABILIDAD

**OBJETIVO FUNCIONAL( ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):** Mejorar la calidad de Información contando con un Sistema Integrado de Gestión Administrativa que permita consolidar las operaciones de las diferentes dependencias de INVERMET para la preparación y presentación de la información en los aspectos financieros, tributarios y gestión administrativa de manera confiable

#### METAS AL 2016

1. El Área de Contabilidad consolidada contando con profesionales de calidad que cuenten con información del día para la toma de decisiones de la SGP a través de la OAF
2. Contar con herramientas necesarias de gestión para el cumplimiento del objetivo del área.

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Sistematización integral para la Preparación de los Estados Financieros	Aprobación y Presentación de información dentro de los plazos establecidos por los entes externos	Documentos	Contabilidad y OAF
2- Sistematización integral contando con un Registro de Compras, Ventas y Reportes de retenciones y/o contribuciones	Presentación de la Declaración de impuestos con información confiable dentro de los plazos establecidos por la Administración tributaria	Informes	Contabilidad
3. Sistematización integral para la preparación de informes de conciliación	Reportes de Conciliación de saldos con entidades del Gobierno Central o Local	Actas	Contabilidad
4. Contar con un sistema para la preparación de la información proyectada	Presentación de la información para la consolidación presupuestal	Documentos	Contabilidad

5. Contar con directivas adecuadas que permita el cumplimiento de metas del área	Cumplimiento de las Normas de Control Interno señalados por la Contraloría	Informes	Contabilidad y OAF
6. Contar con informes de conciliación de saldos con las diferentes áreas administrativas	Cumplimiento de las normas de Control Interno	Informes	Contabilidad
7. Contar con un sistema para el control de las Cuentas por Pagar.	Controlar las cuentas por pagar de las diferentes obligaciones y los saldos en línea con el Área de Contabilidad.	Reporte	Contabilidad y OAF

#### **FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

- Contar con un SIGA como herramienta de gestión que permita consolidar información de manera confiable
- Contar con profesionales calificados identificados con la institución que permita el cumplimiento del objetivo del Área

#### **ACTIVIDADES CLAVE**

- Capacitación permanente que permita mantener actualizado al personal del área en aspectos financieros, tributarios y de gestión.

#### **Metas**

<b>Indicador</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
• Documentos	17	17	17	17
• Actas	23	21	21	21
• Informes	40	40	40	40

### FUNCIÓN ADMINISTRACION - LOGISTICA

**OBJETIVO FUNCIONAL( ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):** Mejorar la atención de las contrataciones de bienes, servicios y obras que requiera la Entidad, con celeridad, eficiencia, calidad y economía, preservando y priorizando los recurso de la Entidad

**METAS AL 2016**

Provisión oportuna de bienes y servicios y obras.

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Elaboración de Plan Anual de adquisiciones	1. Plan anual de adquisiciones aprobado	Aprobación mediante Resolución de SGP (dentro de los 15 días hábiles de aprobado el PIA)	Especialista logística
2. sistematizar los procesos de contratación de bienes servicios y obras	1. Control y seguimiento adecuado de las contrataciones requeridas por INVERMET.	Reporte	Especialista logística
3. sistematización de la ejecución contractual de bienes servicios y obras	1. Control y cálculo adecuado de las penalidades, plazos de ejecución, pagos, por cada contrato. 2. Control y reporte general de la ejecución en función al n° de contrataciones realizadas y a los recursos afectados y pagados.	Reporte	Especialista logística
4. sistematización del control de almacén y control patrimonial	1. Adecuado control de la base de datos de las existencias de almacén y patrimonio de la entidad.		Encargado patrimonio. encargado de almacén



**FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

- IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA GERENCIAL ADECUADO PARA CONTRATACIONES.
- IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA GERENCIAL ADECUADO PARA ALMACÉN Y CONTROL PATRIMONIAL.

**ACTIVIDADES CLAVE**

- CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA.
- CONTRATACIÓN DE UN ESPECIALISTA O EMPRESA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS ADECUADOS.

## FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS - ESTRATEGIAS.

### FUNCIÓN ADMINISTRACION TESORERIA

**OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:** Mejorar los niveles eficiencia, eficacia y efectividad del INVERMET a través del fortalecimiento institucional

**OBJETIVO FUNCIONAL( ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):** Mejorar la calidad de Información contando con un Sistema Integrado de Gestión Administrativa que consolide las operaciones de las diferentes dependencias de INVERMET para la preparación y presentación de la información en los aspectos financieros, tributarios y gestión administrativa de manera confiables

#### **METAS AL 2016**

í brindar información oportuna para la toma de decisiones de la SGP a través de la OAF.

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Sistema Integral para la Preparación de Posición Bancaria Diaria.	Presentación de la información de Saldos disponibles de Bancos diariamente. (Considerando ingresos, giros/transferencias de obligaciones, cheques entregados pendientes de pago)	Documento	Tesorería
2. Sistema Integral para la Preparación del Flujo de Caja.	Presentación de la información financiera consolidada de los ingresos y pagos.	Informe	Tesorería
3. Sistema Integral para la preparación de Conciliaciones Bancarias.	Cumplimiento adecuado de la conciliación de saldos con el Área de Contabilidad, semanal o mensualmente.	Informe	Tesorería y Contabilidad
4. Sistema Integral para la preparación de Cuentas por Cobrar.	Presentación oportuna de reportes de saldos de cuentas por cobrar para su estricto seguimiento y preparación de estados de cuenta.	Informe	Tesorería
5. Contar con un sistema adecuado para el control de las Cartas Fianzas	Presentación mensual o semanal de los vencimientos y renovaciones de Cartas Fianzas	Informe	Tesorería

6. Sistema Integral para la preparación de Libro Bancos y el Libro Caja y Bancos – Detalle movimientos en Efectivo y Libro Caja y Bancos – Detalle de los movimientos de Cuenta Corriente	Cumplimiento en la presentación de los libros Contables de acuerdo a los requerimientos de la SUNAT.	Documentos	Tesorería
7. Contar con Directivas adecuadas que permita el cumplimiento de metas del área.	Cumplimiento de las Normas de Control Interno.	Informes	Tesorería y OAF

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

- Contar con un SIGA como herramienta de gestión que permita consolidar y brindar información confiable.
- Contar con el personal adecuado e identificado con su labor y con la entidad para poder cumplir con los objetivos del Área y de la Entidad

**ACTIVIDADES CLAVE**

- Registro contables confiables y oportunos.

## FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS - ESTRATEGIAS.

### FUNCIÓN ADMINISTRACION - PERSONAL

**OBJETIVO FUNCIONAL( ESTRATEGIA INSTITUCIONAL):**

Contar con personal motivado y con un alto nivel de desempeño.

**METAS AL 2016**

1. Satisfacción del personal en un 80%
2. Elevar el nivel de desempeño en un 20%.

ESTRATEGIAS POR AREA	RESULTADO ESPERADO	INDICADOR O PUNTO DE CONTROL	RESPONSABLE
1. Desarrollar herramientas de medición del clima organizacional y plan de mejora del nivel de satisfacción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el compromiso de los colaboradores</li> <li>2. Colaboradores satisfechos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de encuesta de clima</li> <li>2. Informe nivel de satisfacción</li> </ol>	Área Personal
2. Desarrollar un programa de reconocimiento dirigido a valorar el desempeño y compromiso del personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el compromiso de los colaboradores</li> <li>2. Colaboradores satisfechos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del programa</li> <li>2. Informe de reconocimiento al personal</li> <li>3. Informe de la evaluación de desempeño.</li> </ol>	Área Personal
3. Desarrollo de un programa de capacitación que fortalezca las capacidades técnicas, el equilibrio emocional e impulse el potencial de aportación del personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboradores capacitados, con mayor capacidad de respuesta y efectividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de actividades y ejecución del Plan anual de capacitación y desarrollo</li> </ol>	Área Personal

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

- Desarrollar herramientas para la medición del clima laboral.
- Desarrollar programas de reconocimiento y valoración del desempeño

**ACTIVIDADES CLAVE**

- Elaborar y ejecutar plan de bienestar.
- Elaborar y ejecutar plan de capacitación y desarrollo de las personas quinquenales y anuales.

Indicador	<u>Metas</u>			
	2013	2014	2015	2016
• Elevar nivel satisfacción del personal	60%	70%	75 %	80 %
• Elevar reconocimientos al personal.	2 %	5%	8%	12 %.
• Elevar nivel de desempeño	5 %	10 %	16 %	20 %