

Sin embargo aún es necesario ampliar y profundizar la movilización y participación de la ciudadanía en el proceso de planificación y gestión de su desarrollo. Por ello descentralizar este procesos a nivel de las 14 zonales de Comas ayudará a que las actores zonales, en especial las organizaciones sociales puedan construir desde sus propuestas el camino más apropiado y con un marco referencial que es el PDC.

En ese sentido las experiencias de actualización y elaboración de los planes, así como de los procesos de presupuesto participativo, fueron hitos importantes para fortalecer la democracia participativa; promoviendo una visión de desarrollo humano que otorga mayor importancia a lo social.

El distrito cuenta con un conjunto de normas sobre la participación ciudadana y sumadas a las dadas por el congreso y el gobierno central, se hace cada vez más necesario culminar la construcción del Sistema de Participación Ciudadana³ que articula las iniciativas existentes en el distrito y las establecidas en las normas nacionales. Este sistema debe ser capaz de ser un instrumento válido para el conjunto de la sociedad civil del distrito y coherente con las nuevas apuestas para la búsqueda del desarrollo local integral así como la búsqueda de una gestión transparente con vigilancia y control ciudadano.

Señalamos expresamente que este proceso de construcción debe partir por el compromiso de la Gestión Municipal en intentar convertir la Municipalidad de Comas en un ente promotor del desarrollo local integral, somos conocedores de las múltiples deficiencias y debilidades de las instituciones municipales en general; pero a la vez conscientes de las capacidades y potencialidades del distrito que con una clara y adecuada orientación de la gestión puede revertir los problemas existentes permitiendo una participación real y efectiva de la sociedad civil; para ello, es necesario el convencimiento de por parte de los actores sociales y agentes de desarrollo de constituir mecanismos adecuados de dialogo y concertación.

Es por ello, básico efectuar una seria reflexión entorno al nuevo rol de la municipalidad y como puede asumir estos cambios. Sin una institución municipal adecuadamente orientada y con mínimas capacidades a su interior, no podemos pensar en generar desarrollo local integral. Con esa lógica debemos establecer ciertos canales de apoyo y colaboración, en la medida que la Gestión Municipal asuma una voluntad política real de efectuar estos cambios. De una parte revisar la estructura orgánica en función del Plan de Desarrollo, y de otra, establecer mecanismos válidos para llevar a cabo nuevas funciones como la elaboración de los Presupuestos Participativos cada año.

Debemos señalar, que el apostar por generar desarrollo local integral implica tener y establecer formas directas con la población. Las Juntas Vecinales Comunales y los espacios de concertación son un mecanismo válido para la identificación de problemas, demandas, necesidades, propuestas y generar compromisos con la sociedad civil de manera directa y efectiva. Así como, un mecanismo de participación válido que permita la intervención del conjunto de

³ El Proyecto Sistema de Participación Ciudadana, viene siendo ejecutado por la Municipalidad de Comas, A.C.S. CALANDRIA, ALTERNATIVA, CEPS, AYNÍ y APDES, es parte de los proyectos aprobados en el presupuesto Participativo 2005, tiene un horizonte de tres años, y se encuentra en su segundo año de ejecución.

la sociedad civil de una manera articulada y definida otorgando derechos pero a la vez responsabilidades, teniendo un norte definido y claro, para generar desarrollo local integral.

Como aporte a esta línea proponemos:

- Constituir una Unidad de Atención al Ciudadano (a cargo de la gerencia general) que se encargue de informar, orientar, recibir expedientes, solicitudes, quejas y sugerencias y entregar las respuestas a los ciudadanos y/o empresas, luego que estas han sido procesadas técnicamente por las diferentes unidades de la Municipalidad; el objetivo de brindar una atención de calidad al contribuyente, y permitir que las diferentes unidades procesen los trámites, solicitudes, quejas, reclamos, expedientes, sin la interferencia del público o de personas extrañas a la Municipalidad. Está previsto que los ciudadanos, y los funcionarios a todo nivel, cuenten con mecanismos ágiles (internet por ejemplo), para conocer el avance de un proceso determinado.
- Implementar mecanismos ágiles para la interacción Gobierno Local - Ciudadano.
- Incorporar las funciones necesarias para mantener un Portal Electrónico, sugerido en la Ley Orgánica de Municipalidades, con tres estrategias fundamentales: transparencia, difusión de las posibilidades turísticas y ecológicas de Comas y promoción de pequeñas empresas y oportunidades de inversión.
- Incorporar las Tecnologías de Información, dentro de la estrategia institucional, para optimizar, reducir costos, obtener información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a los contribuyentes, con mecanismos baratos y eficientes.

1.4. Eficacia de la gestión municipal en la prestación de los servicios públicos

Es preciso señalar, que las instituciones municipales han venido siendo meros administradores de los escasos recursos que tienen para el cumplimiento de los servicios públicos encargados y no tienen una noción clara de su rol de promotores del desarrollo, o en caso contrario consideran a los Planes de Desarrollo como limitantes de su capacidad de gestión.

Y por el lado de la sociedad civil, no existe una igualdad de comprensión al significado de tener un instrumento que oriente, que se trata de no solo exigir sino asumir responsabilidades también en el proceso de generar desarrollo local integral.

Estos son algunos puntos de vista que se vienen mencionando, consideramos que no existe la respuesta única correcta sino un conjunto de respuestas que debemos asumir en forma colectiva.

En el nuevo marco de la descentralización, las municipalidades cada vez más asumirán un conjunto de responsabilidades nuevas, está ya aprobado el tema de la transferencia del Pronaa, que va constituir una primera etapa del conjunto de transferencias. Se habla ya de la educación y salud; esto sin duda

va a modificar y alterar el funcionamiento interno de las municipalidades, sin mayores recursos económicos.

1.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de la municipalidad tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de las autoridades y funcionarios municipales.

Las instituciones municipales, al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es otorgar las condiciones para que la cultura institucional constituya un soporte a los objetivos de desarrollo que se han construido en numerosos procesos participativos, que tendrá un efecto importante en la filosofía y la conducción gerencial como funcional.

Las definiciones sugieren que todas las instituciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Los siguientes seis puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional en la Municipalidad de Comas:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla: Orientación al ciudadano/cliente, donde todos los recursos y el personal de la municipalidad dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del ciudadano/cliente.
2. Autonomía y decisión: A fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la institución.
3. Productividad a través de la gente: Lo que considera a la gente como el activo más importante de la institución, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental del mejoramiento de la gestión municipal.
4. Compromiso con los valores: Desde los niveles superiores de la municipalidad, la alta dirección debería mantener un estrecho contacto, visitando y dialogando con los trabajadores y funcionarios de menor nivel jerárquico.
5. Organización simple con solo el personal necesario: Donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
6. Rigidez y flexibilidad: Aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

1.4.1. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional

A través de una evaluación de la cultura y el clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en la municipalidad, en un momento determinado.

El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la institución es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Es decir, finalmente son las personas que hacen las instituciones. Durante este proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez como integrar los equipos de trabajo multi-funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la organización.

Además el clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos.

Clima organizacional

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las

ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

A continuación, se enumeran una serie de criterios para crear o mantener la cultura organizacional:

- Es importante un diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional que busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por los trabajadores y la propia institución, para aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una. Como primer aporte, proponemos un sistema de encuestas o entrevistas personales al personal de la empresa, para evaluar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y a la municipalidad.
- Promover la participación de las autoridades y funcionarios en la construcción de la visión, misión, declaraciones formales de la filosofía organizacional, e instrumentos normativos y de organización interna.
- Organizar un sistema explícito de premios y reconocimiento y/o criterios de promoción.
- Optimizar sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos)
- Socializar criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y suspensión del personal.

La Municipalidad de Comas, preocupada por su actuación interna tanto frente a los procesos de gestión como a los procesos de desarrollo impulsados, ha impulsado la aplicación de un cuestionario recogiendo la Escala de Lickert. Este cuestionario es aplicado de manera individual a todo el personal de la institución, los resultados permitirán identificar las características y los nudos que existen y que obstaculizan el desarrollo de una buena gestión. Del mismo modo la realización del taller realizado ha evidenciado algunos rasgos sobre la cultura organizacional existente, con lo cual se evidencia roces y creencias que marcan la cultura organizacional y que puede ser mejor manejado. Como se sabe la cultura organizacional es la parte invisible que difícilmente se evidencia o por último que es tomada en cuenta.

2. PRINCIPALES TENDENCIAS

1. La gestión municipal se encuentra en proceso de crecimiento respecto a su liderazgo institucional en la conducción de desarrollo, para lo cual ha definido como estrategia principal la concertación tanto con la población como con los actores locales.
2. La modernización de la gestión municipal se caracteriza por la adecuación de instrumentos y procesos de gestión adoptando la tecnología adecuada para fortalecerse institucionalmente,

3. La proporción del personal estable y no estable influye en la identificación con la institución municipal, debilitando la cultura organizacional en función a los objetivos trazados tanto a nivel del distrito como de la institución.
4. La política de gestión de obras diferencia obras sociales (vinculadas a proyectos de desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los líderes locales), obras de gestión (las que se proyectan con articulación con instituciones locales y/o sectoriales), de infraestructura (de carácter público y directamente vinculados al desarrollo urbano. Esta forma de gestionar clarifica los aportes institucionales y puede revertir en un Presupuesto Participativo eficaz y eficiente.
5. La institución municipal retoma los instrumentos de gestión haciéndolos participativos no solamente cumpliendo la ley sino generando procesos de interaprendizaje que contribuye a la formación de nuevos líderes.
6. Fortalecimiento de las áreas vinculadas al eje de desarrollo cultural del distrito, pudiendo convertirse en un referente metropolitano y fuera de él.
7. Fortalecimiento de la participación ciudadana en el mejoramiento de los servicios públicos, esto quiere decir calificar la participación ciudadana de modo que su intervención en la definición del gasto público no atomice el presupuesto distrital, orientándose hacia un distrito democrático y moderno.
8. Capitalización de las fortalezas internas y de los grupos juveniles del distrito, quienes concentran habilidades y destrezas alrededor de manifestaciones culturales. Comas va a destacar a nivel de Lima Metropolitana por la promoción de la cultura y grupos juveniles, un distrito que congrega a todas las sangres y da muestra de un país de mixturas, constituyéndose en un referente con expresiones culturales.
9. Medio Ambiente y desarrollo económico.- bajo la creación de un marco normativo de protección a la Cuenca del Chillón, para generar las condiciones adecuadas que orienten a un Plan de Gestión de Cuencas en una zona urbana.
10. Promover el desarrollo de Capacidades Institucionales, desarrollando actitudes organizacionales sobre las cuales es necesario trabajar, un Plan de Desarrollo de Capacidades Integral a nivel Institucional y Local.
11. Dinamización de la Gerencia de Administración Municipal, sobre la Base de la Modernización y simplificación administrativa.

3. RESPECTO A LAS GERENCIAS MUNICIPALES

A continuación hacemos un diagnóstico de las diferentes gerencias:

GERENCIA MUNICIPAL

Órgano de más alto nivel jerárquico administrativo que en su función de planificación, dirección, supervisión y control de las actividades administrativas, económicas, financieras y presupuestarias de la Municipalidad orientadas a mejorar el desempeño funcional de la institución municipal se enfrenta a la siguiente problemática:

- El reclamo de contribuyentes en relación a la prestación de los servicios municipales, señalando que no cuentan con recursos económicos para abonar el costo de los servicios, **que se cobran por servicios no prestados efectivamente, que existe lentitud en la atención a los contribuyentes por deficiencias en los Sistemas Informatizados de Caja o por procedimientos administrativos burocráticos.**
- **Requerimientos de Pago planteados por Trabajadores, Ex - Trabajadores y proveedores por deudas contraídas en años anteriores por gestiones pasadas que son tramitados en la vía judicial y que se convierten en sentencias de cumplimiento obligatorio que afectan la precaria situación económica y financiera de la Municipalidad.**
- **No respeto a las disposiciones Municipales para lo cual los propietarios de establecimientos recurren a interponer acciones legales , lesionando el derecho de los vecinos.**

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrecha relación con alcaldía. ➤ Capacidad de resolver conflictos . 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer uso de los mecanismos legales existentes ➤ Financiamiento a través de la banca privada y estatal ➤ Existencia de instituciones especializadas en gestión municipal ➤ Propuestas de financiamientos por parte de ONG, instituciones de gobierno, entidades públicas y privadas
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuenta con un sistema integrado de información gerencial que proporcione indicadores de desempeño institucional. ➤ Los recursos financieros humanos y logísticos son limitados 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento del nivel de morosidad en los principales tributos. ➤ Que los procedimientos burocráticos no permitan canalizar recursos, o que no llegen a tiempo. ➤ Denuncias Penales ➤ Crisis Económica

GERENCIA DE SECRETARIA GENERAL

Es una instancia administrativa de apoyo que debe brindar asistencia técnica en materia administrativa, normativa y procedimental a la alta dirección y demás unidades orgánicas de la Municipalidad, facilitando la administración documentaria así como las labores de prensa y relaciones públicas. Funciones que ha cumplido en forma limitada, debido principalmente a los siguientes factores: Procedimientos Administrativos inadecuados, escasa capacitación en nuevas técnicas de administración documentaria, infraestructura precaria y mobiliario obsoletos que no garantizan la preservación y seguridad del acervo documentario y de las normas municipales.

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
Fortalezas		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipos de Cómputo Modernos y Software de Gestión Presupuestaria ➤ Personal Profesional y Técnico con deseos de capacitarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenios de capacitación con el Archivo General de la Nación en manejo, control y selección de documentos. ➤ Empresas Privadas auspician actividades en beneficio de la comunidad. ➤ Existencia de medios de comunicación para la difusión de normas municipales. 		
Debilidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipamiento insuficiente (impresoras, grabadoras, etc.) ➤ Infraestructura inadecuada para el Archivo Central. ➤ Mobiliario Insuficiente y Obsoleto ➤ Ausencia de Programas de Capacitación ➤ Carencia de un Centro Documentario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contracampaña a la gestión municipal por rivales políticos. ➤ Desconfianza en Autoridades Municipales. 		

GERENCIA DE ASUNTOS JURIDICOS

Este órgano de asesoramiento evalúa los asuntos de carácter legal y jurídico de las diversas instancias de la municipalidad. En la actualidad viene afrontando ingentes casos, cuya atención se ve afectada principalmente por la falta de equipos de cómputo y material logístico.

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
Fortalezas		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal experimentado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instituciones que brindan Programas de Capacitación jurídico-legal de alto nivel. 		
Debilidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los Equipos Informáticos son insuficientes y se encuentran desactualizados. ➤ Se carece de una base de datos de los casos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de demandas de Trabajadores, ex - Trabajadores y proveedores. 		

clasificada que permita evaluar su estado en forma permanente ➤ Carencia de información oportuna y consistente de las diferentes áreas orgánicas.	
--	--

PLANEAMIENTO Y RACIONALIZACIÓN

Esta instancia administrativa conduce los procesos de Planificación del Desarrollo Local e Institucional, Cooperación Técnica, Racionalización, Programación Participativa, Formulación, Ejecución, Control y Evaluación del Presupuesto Municipal, en el cumplimiento de sus funciones dentro del marco de la descentralización y el ejercicio de la democracia participativa; **a nivel local** viene promoviendo el desarrollo de capacidades de los líderes sociales, el fortalecimiento de los espacios de concertación y la institucionalización del Presupuesto Participativo propendiendo después de tres años de experiencia a la implementación de procesos deliberativos descentralizados de prioridades de inversión de mayor calidad a nivel sectorial o territorial (zonal).

Para luego ser elevados mediante delegaturas zonales o sectoriales al nivel distrital como segunda instancia resolutoria de priorización de Proyectos de Inversión a ser considerados en el Programa de Inversiones Anual y Multianual. Sin embargo en este proceso de Gestión Participativa conducido por un Equipo Técnico Multidisciplinario se ha dado cuenta de factores limitantes como: dirigentes de juntas vecinales no representativos, sin capacidad de convocatoria; limitada calidad de liderazgos sociales; desborde de requerimientos por obras de infraestructura no vinculados al PDC; mínima participación de los sectores empresariales; funcionarios municipales no muestran compromiso; limitada participación del sector juvenil; escaso liderazgo del CCLD; etc.

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
Fortalezas ➤ Equipos Informáticos necesarios. ➤ Directivas, que guían los procesos de programación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto municipal. ➤ Personal con experiencia en materia de planificación y presupuesto. Funciones por cargo.	Oportunidades ➤ La normatividad que impulsa la democratización de la gestión municipal. ➤ Relaciones interinstitucionales que aportan mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión de los Planes Concertados y del Presupuesto participativo. concertación para la implementación del PDC ➤ Líderes sociales interesados en el desarrollo local.
Debilidades ➤ No se dispone de información presupuestaria y financiera veraz en forma oportuna ➤ La diferentes unidades orgánicas no cumplen con los plazos establecidos para la presentación	Amenazas ➤ Desarticulación entre los Planes Regionales, sectoriales y locales. ➤ Desconfianza de la población en las autoridades municipales. ➤ Proceso electoral en curso.

<p>de los POI (Formulación y Evaluación)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentos de Gestión Desactualizados ➤ Personal insuficiente para liderar los procesos de planificación concertada y Presupuesto Participativo. ➤ Disminución de los ingresos propios no permite asignar mayores recursos para inversión. ➤ Las gestiones para acceder a la Cooperación Internacional son limitadas. ➤ Se carece de una Cartera de Proyectos Sociales Multianuales. 	
---	--

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Es una instancia administrativa que planifica, programa, administra, aplica, fiscaliza y recauda los tributos municipales, su objetivo es proveer mejores y mayores servicios al contribuyente. Sin embargo, se ha visto limitada por la existencia de una base de datos desactualizada que genera la emisión de documentos de cobranza errados que terminan en reclamaciones, y por un Sistema de Rentas y Caja degradado que no ha podido ser reemplazado por un nuevo Sistema Integral que facilite una atención personalizada al Contribuyente. Siendo también otro factor negativo la ausencia de una Estrategia Integral de Cobranza que impacte a nivel distrital y que incorpore una efectiva difusión de los incentivos, beneficios, etc.

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignación de mayor número de personal. ➤ Equipos Informáticos renovados ➤ Personal nombrado con experiencia y calificación ➤ Avances en los procesos de fiscalización han permitido detectar omisos y subvaluadores 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proceso de democratización de la gestión va a impulsar la descentralización de los servicios. ➤ Otorgamiento de beneficios para los contribuyentes ➤ Instituciones interesadas en desarrollar capacidades ➤ Disposición de autoridades policiales para realizar acciones conjuntas. ➤ Suscripción de contratos y/o convenios con entidades públicas y/o privadas :INFOCORP, SUNAT, SUNARP, RENIEC, EDELNOR, SEDAPAL.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de un Sistema de orientación al contribuyente integral y personalizado ➤ Sistemas de Rentas y Caja deficientes y nuevos aplicativos 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento de los contribuyentes de sus obligaciones tributarias. ➤ Débil conciencia tributaria de la población.

<p>que no facilitan una adecuada atención al contribuyente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitada difusión de los beneficios tributarios . ➤ Recursos económicos escasos para efectuar campañas efectivas de difusión. ➤ Base de datos desactualizada e inconsistente y con deficiencias en los códigos de vías. ➤ Insuficientes programas de capacitación especializada en materia tributaria. ➤ Deficiencia en las notificaciones de los valorados ➤ Remisión de valores para cobranza coactiva no selectivas y que no constituyen deuda exigible. ➤ Infraestructura inadecuada para brindar una atención integral al contribuyente. ➤ El mobiliario insuficiente para garantizar la seguridad de los valores y Expedientes Coactivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminución de la capacidad adquisitiva de los contribuyentes. ➤ Irregular prestación de los servicios públicos municipales debido altos niveles de morosidad. ➤ Crisis económica afecta la capacidad de pago de los contribuyentes. ➤ Denuncias penales, demandas civiles, quejas contra funcionarios. ➤ Rechazo de la población a procedimientos de cobranza coactiva. ➤ Oportunismo político de algunos sectores de la población. ➤ Ley No.28165 que modifica e incorpora diversos artículos a la Ley de Procedimientos de Ejecución Coactiva, restando facultades y capacidad de acción.
--	--

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Es la instancia administrativa encargada de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar las actividades económico-financieras, contables, logísticas, recursos humanos y de servicios generales a cargo de la Municipalidad. En la búsqueda de optimizar la utilización de los recursos económicos provenientes de ingresos propios y la correcta aplicación en el uso de las transferencias. Se han presentado situaciones difíciles de iliquidez originada por la disminución en la recaudación y captación de ingresos por concepto de impuestos y tasas y la exigencia del pago de obligaciones contraídas en ejercicios anteriores a favor de trabajadores, ex-trabajadores y proveedores. Como consecuencia de ello debido a falta de disponibilidad financiera no se viene cumpliendo con el pago de las aportaciones a ESSALUD y a las AFPs, ni se hacen efectivas las retenciones por el Impuesto a la Renta a la SUNAT. Afectándose la operatividad institucional y con ello la cobertura y eficiencia de los servicios públicos que brinda la Municipalidad.

La implementación obligatoria del SIAF-GL, para garantizar la mejor gestión de las finanzas públicas en los Gobiernos Locales, ha tenido algunos inconvenientes, en la Municipalidad, relacionados básicamente con la aplicación de procedimientos inadecuados, el desconocimiento de algunos procesos del sistema. Lo que ha obligado a efectuar un monitoreo permanente de todas las fases y a reforzar el equipo con técnicos de experiencia en el manejo de dicho sistema.

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con personal nombrado y contratado experimentado. ➤ Equipos Informáticos operativos ➤ Red Informática 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilidad del Sistema financiero nacional. ➤ Coordinación con instituciones como CONSUCODE, SUNAT, Contaduría Pública de la Nación. ➤ Instituciones Educativas ofrecen cursos de especialización en los sistemas de contabilidad, presupuesto, personal, abastecimiento y otros. ➤ Implementación del SIAF-GL ➤ Mayor participación de las Micro y Pequeñas Empresas en los procesos de selección. ➤ Disponibilidad de Información en tiempo real a través de las páginas Web 's de los organismos rectores, supervisores y de control como el MEF, Contraloría General , SUNAT, INEI Contaduría Pública, etc. ➤ Proceso de Modernización del Sector Público
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencias técnicas en la Red, ocasionan caídas en el servicio de Internet. ➤ Insuficiente soporte Informático dificulta optimización de los Sistemas. ➤ Ausencia de una clara asignación de funciones y responsabilidad entre el personal que trabaja en la oficina ➤ Equipos informáticos insuficientes ➤ Incumplimiento de los procesos de consistencia y conciliación de información en forma oportuna. ➤ No se usa los instrumentos financieros y presupuestarios como herramienta para tomar decisiones ➤ Carencia de un Plan de Desarrollo de capacidades institucionales. ➤ En la mayoría de casos la rotación del Personal no considera capacidades adquiridas o experiencia. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de los niveles de morosidad. ➤ Rigidez del Sistema Financiero, incremento de costos de mantenimiento y otros ➤ Desconfianza de los proveedores respecto a la capacidad de pago para la adquisición de bienes y servicios. ➤ Altos intereses por sobregiros bancarios en muchos casos asumidos para atender el cumplimiento de compromisos de pago ineludibles. ➤ Adecuada interrelación de la gestión municipal con el gremio sindical. ➤ Oposición política a la gestión municipal.

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

Comas es un distrito en constante crecimiento: sus zonas urbanas, comerciales, industriales y agrícolas requieren de un ente rector que guíe su crecimiento y desarrollo ordenado en relación con el Plan de Desarrollo Concertado. Por otro lado, no existe una cultura urbana en la población, la misma que debe ser promovida desde el ente rector a fin de revertir dicha deficiencia cultural.

La Gerencia de Desarrollo Urbano dentro del marco de acciones que ejecuta la Municipalidad Distrital de Comas, es la encargada de programar, administrar, dirigir, ejecutar, coordinar, y controlar el cumplimiento de las actividades de ejecución de proyectos y la supervisión de obras, control urbano, planeamiento y catastro, fiscalización urbana, defensa civil, otorgamiento permisos, licencias y autorizaciones; funciones que constituye una fuerte inversión económica así como también la captación de importantes recursos económicos en beneficio del distrito.

En la actualidad la Gerencia de Desarrollo Urbano se encuentra limitada en el aspecto económico, logística y de personal para atender la gran demanda de necesidades de la población, lo que conlleva a una demora en la atención de los diversos expedientes administrativos, la programación y ejecución de las obras, las inspecciones oculares, el control y fiscalización urbana.

Así mismo la falta de recursos no permite asumir los costos de operación y mantenimiento de las maquinarias y equipos topográficos que periódicamente se deben realizar, la implementación de unos adecuados equipos de computo para el uso de software de Ingeniería, por lo que se hace lenta la elaboración de expedientes técnicos.

La Sub Gerencia de Obras Públicas, Estudios y Proyectos contribuye a desarrollar la comunidad, dejando así como herencia, una mejor calidad de vida a las futuras generaciones.

La Sub Gerencia de Planeamiento y Catastro, no tiene especificado sus funciones en el Reglamento de Organización y Funciones Vigentes, sino de manera indirecta por el Texto Único de Procedimientos Administrativos, aprobado por Ordenanza N° 037-2002-C/MC, el mismo que no está actualizado y publicado íntegramente como dispone el numeral 2 del Artículo 38' de la Ley del Procedimiento Administrativo General N° 274444.

El ambiente físico de la Sub Gerencia, no ofrece la seguridad para las maquinas y documentación, por cuanto no se cuenta con estantes y/o armarios.

Los escritorios son vetustos, no uniformes y con deficiencia de sillas. La imagen física es la de una oficina hacinada, que se agudiza por la contaminación acústica, producto del altoparlante existente en su techo. No obstante ello se trabaja en equipo para el cumplimiento de las metas.

Al respecto de compatibilizar la información catastral e incrementar la base tributaria con la Gerencia Administración Tributaria se solicitó la compra de un Software, el cual ha sido adquirido para el ingreso de base de datos del programa Catastro y que servirá para enlazar la información alfa numérica y

gráfica con que cuenta la Sub Gerencia. De la misma forma se limita la provisión de insumos, tales como útiles de escritorio, repuestos de las maquinas, etc.

Esta situación crea una inseguridad Jurídica, que podría devenir en inexigentes los servicios administrativos que presta, en aplicación a lo señalado en el Artículo 49° de la Ley N° 27444 y Artículo 70° del D.S. N° 156-2004-EF.

El Transporte público al interior del distrito de Comas, cuenta con características muy peculiares, La necesidad y el ingenio popular crearon y desarrollaron hace mas de 15 años con el singular sistema de transportes en vehículos menores denominados "Mototaxis", que al igual de los distritos, es una fuente importante de trabajo para los pobladores. Se ha realizado el análisis situacional del transporte menor en la jurisdicción del distrito, y con la finalidad de lograr objetivos concretos en materia del transporte, se plantea un enfoque de la problemática del servicio de transporte público de pasajeros dentro de la jurisdicción distrital, el cual pretende contribuir a mejorar el servicio, el control, el orden y la calidad de la operación de manera funcional y económica.

Al respecto debemos manifestar que el distrito es uno de los más grandes de la metrópoli tanto en población y en área territorial, del mismo modo es uno de los distritos con mayor contaminación medio ambiental, de acuerdo a su morfología geográfica y la circulación de los vientos, se ve afectada por el arrastre de los gases emanados por los motores vehiculares, los cuales se constituyen como serias amenazas para nuestra población, por encontrarse por encima de los límites permisibles.

La actual base normativa y técnica, tiene algunos problemas de aplicabilidad en el distrito debido a que no cuenta con un estudio concienzudo de la realidad del transporte menor en el distrito de Comas, ni tiene concordancia con la Ordenanza 241-99-MML, que aprueba el servicio de transporte de pasajeros y carga de vehículos menores.

ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voluntad y disponibilidad de trabajo de funcionarios, profesionales, personal técnico y administrativo a cargo de la Gerencia de Desarrollo Urbano. ➤ Personal técnico, profesional y administrativo con capacidad de ejercicio y experiencia laboral. ➤ Se cuenta con un equipo moderno de alta tecnología para la realización de trabajos topográficos. ➤ Se cuenta con maquinaria pesada - aunque limitada - que permite ejecutar los trabajos de movimiento de tierra. ➤ Se cuenta con la confianza del Titular de la institución edil ➤ El personal de la Sub Gerencia de 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios Interinstitucionales con ONGs. Gobiernos Locales y Gobiernos Regionales para fortalecer la capacitación del personal de la Gerencia Desarrollo Urbano. • Coordinación con las Instituciones encargadas de Programas de Inversión (PAS, Programa a Trabajar Urbano, etc.) a fin de orientar desde la Municipalidad la canalización de sus Proyectos. • Coordinar con los Gobiernos Locales a fin de unificar criterios en la aplicación disposiciones