

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y CIENCIAS SOCIALES



MODELO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL: PROPUESTA PARA EL ORGANISMO DE FORMALIZACION DE LA PROPIEDAD INFORMAL COFOPRI - 2009

TESIS

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia Pública

Elaborado por:

PEDRO ISMAEL DE LA CRUZ SALCEDO CHAMBERGO

DIGNA CATALINA CANDELA MORALES

Lima - Perú

2011

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a todos aquellos colegas anónimos que se esfuerzan día a día por tratar de mejorar la gestión pública y con sus valiosos aportes están dejando escuela a las generaciones venideras

Catalina

A mis hijos, que son la inspiración para el aporte a la mejora de la gestión pública

Pedro

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, porque gracias a sus enseñanzas aprendí que donde nos encontremos hay que contribuir para lograr una sociedad mejor.

Catalina

A mi esposa, por ser el motor para culminar este trabajo

Pedro

INDICE

	Pág.
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice	4
Introducción	7
Capítulo I: Planteamiento del Problema para la aplicación de un modelo de Evaluación de los Principios de Responsabilidad Social Estatal	9
1.1 Importancia del Estudio	14
1.2 Justificación del Estudio	14
1.2.1 Implicancias Teóricas	14
1.2.2 Implicancias Prácticas	
1.2.3 Implicancias Metodológicas	
1.3 Formulación del Problema del Estudio	15
1.3.1 Problema General	15
1.3.2 Problemas Específicos	15
1.4 Objetivo del Estudio	15
1.4.1 Objetivos Generales	
1.4.2 Objetivos Específicos	15
1.5 Hipótesis del Estudio	16
1.5.1 Hipótesis General	
1.5.2 Hipótesis Específicas	
1.6 Matriz de Consistencia	17
1.7 Delimitación del Estudio	
1.7.1 Delimitación Temporal	18
1.7.2 Delimitación Espacial	
Capítulo II: Marco Teórico de los Principios de Responsabilidad Social Estatal	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Bases Teóricas	20
2.2.1 Conceptualización del Estado	21

2.2.1.1	Administración Pública	21
2.2.1.2	Etimología de la Administración Pública	21
2.2.1.3	Conceptualización de la Administración Pública	22
2.2.1.4	Enfoques de la Administración Estatal	23
2.2.2	Modernización del Estado	25
2.2.3	La Gestión por procesos	
2.2.3.1	Tipos de procesos	28
2.2.4	Las instituciones	30
2.2.5	La cultura organizacional	31
2.2.6	El Organismo de Formalización de la Propiedad Informal: COFOPRI	37
2.2.6.1	La propiedad en el Perú	38
2.2.6.2	La propiedad como elemento fundamental del sistema democrático	36
2.2.7.	Actuales políticas de COFOPRI	40
2.2.7.1	Procesos de COFOPRI	42
2.2.7.2	Productos de COFOPRI	43
2.2.8	Responsabilidad Social según el ISO 26000	47
2.2.8.1	Norma internacional de Responsabilidad Social ISO 26000	48
2.2.8.2	El Estado y la Responsabilidad Social	49
2.2.8.3	Principios de la Responsabilidad Social	52
2.2.9	Partes interesadas	58
2.3	Propuesta teórica	60
2.4	Ideas fuerza	61
2.4.1	Idea principal	61
2.4.2	Ideas secundarias	61
2.5	Variables del Estudio	61
Capítulo III: Metodología para la aplicación de un modelo de Evaluación de los Principios de Responsabilidad Social Estatal en la Gestión de COFOPRI		63
3.1	Tipo y nivel del Estudio	63
3.2	Diseño muestral	64
3.3	Técnicas de recolección de datos	64
3.4	Análisis de datos	67

Capítulo IV: Resultados del Estudio	68
4.1 Visión de COFOPRI	69
4.2 Misión de COFOPRI	69
4.3 Estructura organizativa de COFOPRI	69
4.4 La Cultura Organizacional de COFOPRI	70
4.5 El enfoque de Responsabilidad Social en el Estado	76
4.5.1 Importancia del enfoque de Responsabilidad Social	77
4.5.2 El Proceso de construcción de la norma internacional ISO 26000	77
4.5.3 Comité Espejo del Perú	78
4.5.4 Participantes en el Comité Espejo del Perú	79
4.5.5 Actores involucrados en los procesos operativos de COFOPRI	81
4.5.6 Principios de Responsabilidad Social en los procesos operativos de COFOPRI	86
Capítulo V: Resultados de la Propuesta Metodológica de Evaluación de los Principios de Responsabilidad Social Estatal en la Gestión de COFOPRI	90
5.1 Identificar los grupos de interés de COFOPRI	90
5.2 Estimación los aspectos relevantes de cada grupo de interés	92
5.3 Determinar las aristas de cada aspecto relevante	95
5.4 Graficar el peso de cada arista	118
5.5 Graficar el cuadrante de Responsabilidad Social Estatal de la institución	122
5.6 Aplicación del Modelo de Evaluación de los Principios de Responsabilidad Social Estatal en COFOPRI	123
Conclusiones	174
Recomendaciones	174
Bibliografía	175
Abreviaturas	180

INTRODUCCIÓN

En toda organización los esfuerzos están dirigidos a mejorar los procesos, que permitan una producción más eficiente o servicios de calidad; para ello se invierten recursos en busca de este objetivo. Con dicho fin, se han desarrollado herramientas de gestión que fueron orientadas en principio a la calidad de la producción, después al servicio y posteriormente a la preservación y cuidado del medio ambiente. Dichas herramientas han permitido mejorar la relación entre todos los involucrados en los procesos de producción de bienes y/o servicios, y el entorno (sociedad y medio ambiente), esto no con un afán benefactor, sino en la búsqueda de sustentabilidad de la empresa; es decir, de proyectarse hacia el futuro.

Así, en los últimos años se ha desarrollado una herramienta de gestión que involucra todos estos aspectos, denominada **RESPONSABILIDAD SOCIAL**, que puede ser utilizada tanto para el sector privado (Responsabilidad Social Empresarial), como en la gestión pública (Responsabilidad Social Gubernamental). Esta nueva acepción podría entenderse como redundante por el rol social inherente al Estado; sin embargo, en economías de libre mercado éste tiende a descuidar su rol social, aunque la gestión pública debe ser “eficiente” adoptando estrategias de gestión privada, sin perder la visión de servicio, norma que no es obligatoria ni certificable, pero busca interiorizar los principios en toda la organización y su entorno.

En esta propuesta, para la aplicación de la norma de Responsabilidad Social Gubernamental (ISO 26000) en la gestión de las empresas y entidades públicas, se ha realizado un diagnóstico organizacional sobre las prácticas sociales, valoraciones, comportamientos y actitudes dentro de los procesos operativos de la sede central del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal - COFOPRI.

Los procesos operativos de COFOPRI disponen de espacios de mayor interacción social y por ende, su desempeño repercute en la institución. Con este estudio se muestra algunos avances en la aplicación de los principios de Responsabilidad Social como: la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético y el enfoque de grupos de interés, cuyo desarrollo pleno mejorará el perfil organizacional y en este sentido, se presenta una propuesta metodológica para orientar este proceso, considerando las sugerencias de los funcionarios de la institución Agenda Perú XXI y especialistas consultados con este fin.

El Estudio consta de cinco capítulos: en el primero, se analiza el Planteamiento del Problema, y se formula; en el segundo, se presenta el Marco Teórico, en que se desarrollan los antecedentes bibliográficos, las bases teóricas, que son los ejes fundamentales y la propuesta teórica de la investigación; el tercer capítulo, se refiere a la metodología, en que se describe cómo se realizó la investigación; en el cuarto se tratan los resultados, los cuales dan a conocer aspectos de la cultura organizacional de COFOPRI, la aplicación de los principios de Responsabilidad Social en el Estado; en el quinto capítulo, se brinda una Propuesta Metodológica de medición y evaluación de Principios de Responsabilidad Social Estatal en la gestión de COFOPRI. Por último, se finaliza con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía, y anexo.

Con este estudio, esperamos contribuir en la toma de decisión para la implementación de los principios de Responsabilidad Social en la gestión de las empresas e instituciones del Estado Peruano.

Los Autores

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL

La demanda social de un Estado más eficiente y eficaz que emule a la empresa privada, implica la acusación de la administración pública por perpetuar una cultura funcional, obsoleta y centrada sobre sí misma, cultura que debería evolucionar hacia estilos más abiertos, más flexibles, más orientados al mercado y al cliente.

Por otro lado, a la empresa se le pide que sea más social, intensificándose la demanda hacia la empresa privada, de actitudes más sensibles y comprometidas con los problemas y con el devenir de las inquietudes generales del entorno social, lo que ha culminado en la elaboración de un cuerpo teórico sobre la Responsabilidad Social de la Empresa o también llamada Responsabilidad Social Corporativa. Según este planteamiento, la empresa como institución no puede permanecer ajena a las preocupaciones y problemas del entorno que la circunda, ni mucho menos, trasladar al mismo las externalidades indeseables de su actividad, dejando que sea el Estado quien, con su política social reparadora, acuda después a tratar de resolver aquellos problemas, que provocados inicialmente por la empresa, se conviertan después en problemas de todos.

De esta manera la privatización de lo público y la socialización de lo privado, no constituyen discursos paralelos y extraños entre sí, sino dos cuestiones relacionadas en lo esencial, representan una convergencia, tanto de posiciones ideológicas como de modelos de gestión, esto es, una tendencia a la aproximación de perspectivas de actitudes y de modos de hacer, entre el sector público y el sector privado.

En este sentido, se esboza un sector privado empresarial más social, junto a un sector público más semejante al privado, esto es, más gerencial. De allí que, podamos afirmar que uno de los principales campos donde la empresa verá cristalizar su futuro, será en la gestión pública, con la generación de un “management” de lo público que ofrecerá interesantes oportunidades para la investigación y la aplicación de las teorías, modelos y técnicas de la organización de empresas. Se trata del mismo planteamiento en que se basa el propio Estado, que utiliza a la empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social. La evolución de los sectores público y privado no sigue líneas paralelas, sino convergentes.

Ante este panorama, se genera una gran oportunidad de hacer que la Responsabilidad Social se integre formalmente en la gestión estratégica, no solo de las empresas, sino que también en diversos tipos de organizaciones, con la implementación de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social; norma que está en proceso de aprobación, teniendo la misma una evolución lógica de las distintas herramientas de gestión, que hasta el momento se ha venido aplicando como la ISO 9000, ISO 14000 y otras. Esta norma pretende unificar la multiplicidad de normas y protocolos existentes, y facilitar su implementación en ONGs, universidades, instituciones estatales y, por supuesto en la empresa, tanto grandes como Pymes, permitiéndoles mejorar su competitividad, y al mismo tiempo, mejorar la calidad de vida de sus distintos grupos de interés (Stakeholders).

La norma ISO 26000 se encuentra en proceso de aprobación con la creciente participación de distintos países, reflejándose el consenso que existe entre éstos, sobre la necesidad de contar con esta herramienta, que regulará las relaciones de las organizaciones en el espacio social y a la vez, dar una señal de que se puede construir una plataforma universal sobre la base de ser socialmente responsable. En los reportes de los avances para su aprobación, se observa la participación de países Iberoamericanos como

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Portugal, España, Uruguay y Venezuela, tanto en el Grupo de Trabajo Internacional como en el establecimiento de los Comités Espejo en cada uno, asegurando una participación representativa y significativa de las distintas categorías de stakeholders. También, se conformaron Comités Espejo en Panamá y Perú, esperando que ocurra lo mismo en Guatemala y Ecuador¹.

Una consecuencia clara de esta tendencia es, a nuestro entender, el incremento de posibilidades de empleo, investigación y aplicación de conocimiento de la Responsabilidad Social a nivel mundial.

En el caso del Perú, la Administración Pública cuenta con diversas herramientas y políticas de gestión que facilitarían la implementación de la Responsabilidad Social: como los planes estratégicos institucionales así como, los sistemas de gestión pública (SIAF, SIGA, RRHH, contrataciones, etc.). En este sentido, en la práctica se están desarrollando algunos principios de la norma ISO 26000 en la gestión del Estado, en sus diferentes componentes social, económico y ambiental, que se enumeran a continuación:

- a. **Componente social**, incluye a todos los actores sociales que intervienen, en especial los trabajadores quienes realizan esfuerzos por implementar la meritocracia en la función pública, en vez del clientelismo político prevaeciente; para ello se ha dado uniformidad a los diferentes sistemas de contratación que existen (Ley Nro. 276, 728, Código Civil. CAS, etc.) con la promulgación de la Ley General del Empleo Público.

Respecto a la interrelación del Estado con sus proveedores, se presenta un gran avance, con la implementación del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado SEACE, que norma los procedimientos, ordena las compras del Estado y lo que es más

¹ Salcedo, P. &Candela, C. (2009, jul.).[Entrevista Paúl Remy Ex Secretario del Comité Espejo en el Perú: Responsabilidad Social]. Grabación en audio y transcrito.

importante, da transparencia a la gestión del Estado en las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, agilizando a la vez estos procesos. En cuanto a la interrelación con los administrados, se han tomado decisiones importantes dirigidas a dar mejor servicio a la ciudadanía, con la Ley N° 27806 Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que apertura y permite el acceso de la información de la administración gubernamental al administrado, y la Ley N° 29060 del Silencio Administrativo, que dispone que la administración que no de respuesta oportuna al administrado, que solicita algún derecho que requiera de una resolución administrativa, esta se entenderá como aceptada si se superan los plazos contemplados en sus respectivos Texto Único de Procedimiento Administrativo –TUPA.

Así mismo, observamos que en los procesos organizativos de la administración requieren actualizar los MAPRO (Manuales de Procedimientos), herramientas de utilidad para aplicar los procesos de la Responsabilidad Social en el Estado, incluyendo los formatos que contemplan las normas ISO, los mismos que en muchos casos están en proceso de implementación.

- b. **Componente medioambiental**, existe una frondosa y buena legislación al respecto, pero orientada al sector privado a excepción de algunos artículos genéricos, por lo que existe la necesidad de suplir este vacío, incluida en los manuales de procedimientos de “todas” las dependencias del Estado, mejorándose con la creación del Ministerio del Ambiente.
- c. Por último, en el **componente económico** se han dado avances en cuanto al manejo y control más eficiente y eficaz de los recursos del Estado, con la implementación de los Sistemas Administrativos del Estado, sistemas financieros (presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, inversión), sistema de control, entre otros, que permite darle mayor dinámica a la gestión.

Como se observa, se cuenta con importantes herramientas para poder implementar la Responsabilidad Social Estatal, pero falta una organización que articule esta normatividad y la complemente con directivas. Dicha institución debería ser el Centro de Planeamiento Estratégico CEPLAN, institución que tiene como misión, formular políticas y planes del Estado, además les proporcionará proyección de futuro y la transversalidad a los distintos sectores gubernamentales, siendo su función articular los esfuerzos de los diferentes actores de la sociedad.

La Responsabilidad Social como materialización de las “buenas prácticas” de las organizaciones en su sentido más amplio, está en un proceso de estandarización, que se plasma en la norma internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social, cuyo diseño presenta un conjunto de desafíos a las capacidades de los operadores como son: la sensibilización e incorporación de nuevos actores involucrados y la generación de capacidades de gestión de proceso en el ámbito nacional.

La Responsabilidad Social como noción aplicada al Estado, en su sentido más amplio, tiene dificultades vinculadas a la naturaleza misma del Estado; sin embargo, en tanto que las instituciones estatales son organizaciones dicha norma es aplicable. La implementación de la norma como herramienta de gestión en los organismos del Estado, presenta dificultades importantes para su operacionalización, que exige un entendimiento claro de las materias y temas que se han ido incorporando al concepto en las últimas décadas posterior a los años 70, en que el término empezó a generalizarse.

En este sentido, los principios que sustentan el enfoque de Responsabilidad Social promueven las “buenas prácticas” de las organizaciones, por lo que no es difícil entender que están presentes en las acciones cotidianas sea consciente o inconscientemente; para el efecto, pretendemos desarrollar una propuesta de medición y aplicación de enfoque de Responsabilidad Social en COFOPRI, como un modelo de desarrollo para otras instituciones.

1.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Este Estudio adapta un modelo de medición y evaluación del enfoque de Responsabilidad Social en la gestión estatal, explorando las condiciones para el desarrollo de los principios de Responsabilidad Social en la administración pública. **Incorpora un enfoque socialmente responsable, orientado a mejorar el desempeño estatal en el marco de las nuevas tendencias del Buen Gobierno.**

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.2.1 Implicancias teóricas

El Estudio afianza la necesidad de incorporar la Responsabilidad Social en las instituciones estatales, tema que está en la agenda mundial de la propuesta de la Norma ISO 26000, proceso en el que el Perú no está ajeno, **como contribución al impulso de los incipientes esfuerzos para lograr la Modernización del Estado.**

1.2.2 Implicancias prácticas

El desarrollo de esta Investigación plantea un modelo de evaluación del enfoque de Responsabilidad Social en las instituciones estatales, herramienta que colocaría a la administración pública peruana en el contexto internacional, en eficiencia y eficacia de servicios con calidad e **involucrar a los grupos de interés en una gestión socialmente responsable.**

1.2.3 Implicaciones metodológicas

El presente trabajo constituye un esfuerzo por adaptar metodologías de Responsabilidad Social Empresarial a **la gestión estatal, en la mejora de sus procesos para atender con mayor eficiencia las demandas de los grupos de interés y por ende el bienestar de la población.**

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DEL ESTUDIO

1.3.1 Problema general:

¿Cómo **incorporar** y evaluar los principios de Responsabilidad Social Estatal en **los procesos deficientes de las** áreas operativas del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal - COFOPRI?

De ellas se desprenden sub preguntas:

1.3.2 Problemas específicos:

¿Cuáles son las características del comportamiento organizacional del área operativa del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal - COFOPRI?

¿Qué principios de Responsabilidad Social se están aplicando en los procesos operativos de COFOPRI?

¿Qué características debe tener un modelo de medición y evaluación de los principios de Responsabilidad Social Estatal en los procesos operativos de COFOPRI?

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1 Objetivos generales

Diseñar una propuesta **metodológica que permita lograr la eficiencia, eficacia y productividad en la gestión institucional, a través de la incorporación** de los principios de Responsabilidad Social Estatal en los procesos operativos del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar el comportamiento organizacional de los responsables de las áreas operativas de COFOPRI.

2. Describir los principios de Responsabilidad Social aplicados en los procesos operativos de COFOPRI.
3. Delinear una propuesta metodológica de identificación de los grupos de interés (stakeholders) y sus intereses, para la aplicación de los principios de Responsabilidad Social Estatal en la gestión de los procesos operativos de COFOPRI, **que permita mejorar la eficiencia, eficacia y productividad institucional.**

1.5 HIPOTESIS DEL ESTUDIO

1.5.1 General

“Si COFOPRI logra eficiencia en los procesos operativos mediante el incremento de la Eficacia y Productividad de sus principales productos, entonces, es efectivo el desempeño de la gestión institucional”

1.5.2 Específicas

1. Con la implementación de los principios de Responsabilidad Social, se mejorara el comportamiento organizacional de COFOPRI.
2. Existen principios de Responsabilidad Social aplicándose en los procesos operativos de COFOPRI.
3. Con la implementación de los Principios de Responsabilidad Social en los procesos operativos de COFOPRI, se logra una mejora en la eficiencia, eficacia y productividad.

1.6 MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN
<p>Titulo:</p> <p>MODELO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL: PROPUESTA PARA EL ORGANISMO DE FORMALIZACION DE LA PROPIEDAD INFORMAL COFOPRI - 2009.</p>	<p>1. Problema General:</p> <p>¿Cómo incorporar y evaluar los principios de Responsabilidad Social Estatal en los procesos deficientes de las áreas operativas del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal - COFOPRI?</p> <p>2. Problema específico:</p> <p>2.1. ¿Cuáles son las características del comportamiento organizacional del área operativa del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal - COFOPRI?</p> <p>2.2 ¿Qué principios de Responsabilidad Social se están aplicando en los procesos operativos de COFOPRI?</p> <p>2.3 ¿Qué características debe tener un modelo de medición y evaluación de los principios de Responsabilidad Social Estatal en los procesos operativos de COFOPRI?</p>	<p>1. Objetivo General</p> <p>Diseñar una propuesta metodológica que permita lograr la eficiencia, eficacia y productividad en la gestión institucional, a través de la incorporación de los principios de Responsabilidad Social Estatal en los procesos operativos del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI.</p> <p>2. Objetivos específicos:</p> <p>2.1 Analizar el comportamiento organizacional de los responsables de las áreas operativas de COFOPRI.</p> <p>2.2 Describir los principios de Responsabilidad Social aplicados en los procesos operativos de COFOPRI.</p> <p>2.3 Delinear una propuesta metodológica de identificación de los grupos de interés (stakeholders) y sus intereses, para la aplicación de los principios de Responsabilidad Social Estatal en la gestión de los procesos operativos de COFOPRI, que permita mejorar la eficiencia, eficacia y productividad institucional.</p>	<p>1. Hipotesis General</p> <p>“Si COFOPRI logra eficiencia en los procesos operativos mediante el incremento de la Eficacia y Productividad de sus principales productos, entonces, es efectivo el desempeño de la gestión institucional”</p> <p>2. Hipótesis específicas</p> <p>2.1 Con la implementación de los principios de Responsabilidad Social, se mejorara el comportamiento organizacional de COFOPRI.</p> <p>2.2 Existen principios de Responsabilidad Social aplicándose en los procesos operativos de COFOPRI.</p> <p>2.3 Con la implementación de los Principios de Responsabilidad Social en los procesos operativos de COFOPRI, se logra una mejora en la eficiencia, eficacia y productividad.</p>

1.7 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

1.7.1 Delimitación temporal

El presente Estudio tiene como horizonte temporal la presente administración (2006-2011). En dicho periodo, las características y competencias de la institución han sido modificadas, como es la fusión del COFOPRI con el Proyecto Especial de Titulación (PETT), siendo el 2009, el año de recolección de datos y desarrollo del Estudio.

1.7.2 Delimitación espacial

El Estudio se centra únicamente en los procesos operativos de la sede central y la Oficina Zonal de Lima - Callao de COFOPRI, cuya ubicación física está en el distrito de La Molina y San Isidro, provincia y región Lima. Se analizan las cuatro direcciones de línea operativas, es decir, aquellas directamente allegadas a los factores claves del resultado institucional, es decir a su misión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL

2.1 ANTECEDENTES

La Responsabilidad Social, en sus diferentes dimensiones ha sido competencia del sector privado en su aplicación y desempeño; en tanto, el sector público en su rol: regulador, promotor, facilitador, colaborador, evaluador y estimulador, según corresponda, no ha normalizado el uso de esta herramienta.

Aun cuando la administración pública, a nivel sub-nacional, pueda ejercer un papel más activo en la vigilancia sobre la adopción y cumplimiento de los códigos de conducta, memorias e informes de rendición de cuentas de las empresas, ubicadas en sus respectivos territorios, respecto a las prácticas de Responsabilidad Social, es necesario también ir sensibilizando a los medios de comunicación y a los ciudadanos.

Asimismo, las buenas prácticas de comportamiento social responsable, pueden favorecer a los procesos de desarrollo nacional y regional, especialmente si éstas logran generar sinergias entre la aplicación de las distintas modalidades de economía social, por parte de las empresas privadas, y el sector público.

2.2 BASES TEORICAS

Los fundamentos teóricos están referidos al proceso de institucionalización: Estado, Poder, Sistema Político, Administración Pública, Responsabilidad Social, Propiedad, Políticas de Vivienda, etc.

2.2.1 Conceptualización del Estado

Las conceptualizaciones del Estado, enfatizan su carácter de regulador jurídico y el empleo de la fuerza para ejercer el control, como lo referido por **Jesús Valero** que nos dice: “El Estado desde una dimensión amplia es una asociación de individuos que crea unas formas sociales deliberadas y concientes, que los controles y el uso de la violencia conferidos al Estado, no se extiende a todas las actividades, sino aquellas reguladas desde lo jurídico-político, y que se someten a ellas, aún en contra de sus deseos”².

Otras conceptualizaciones, enfatizan el ejercicio del poder público que resguarda el derecho de las personas asociadas como **Cristóbal Ayala** que define al Estado en los siguientes términos: “es una sociedad política autónoma y organizada para estructurar la convivencia, en razón de que se trata de un conjunto permanente de personas que se relacionan por la necesidad de satisfacer intereses afines de supervivencia y progreso común”³. Aquí el Estado, ejerce una forma de poder público que resguarda el derecho de las personas asociadas.

Ambos conceptos del Estado hacen referencia a un sujeto abstracto que tiene monopolio en el ejercicio del poder, para regular las relaciones de convivencia entre los miembros de la sociedad, que en la actualidad tiene un carácter democrático, porque se sustenta en la división y el contrapeso de poderes, siendo el nivel de efectividad de este contrapeso de poderes lo que define un régimen político; además, queda claro que el gobierno de un Estado hace referencia únicamente al Poder Ejecutivo.

El Estado como sujeto abstracto tiene una personalidad, que puede ser: por un lado, por su carácter jurídico, vinculado al derecho de sus

² Valero Matas, Jesús (2005b) “Estado, Nación y Movimientos Sociales” En: Valero Matas, Jesús “Instituciones y Organizaciones Sociales” Thompson Editores Spain. Paraninfo S.A. Madrid España. Pág. 163

³ Ayala Leodan, Cristóbal (2005) “Reestructuración Constitucional del Estado Peruano” Tesis de Abogacía de la UNMSM.

asociados es un Estado de Derecho, que asume al individuo como valor supremo, estableciendo una serie de instituciones como la división de poderes y control de la constitucionalidad, para proteger al individuo contra la extralimitación del poder. Por otro lado, contrasta con lo que se llama Estado de Poder, en el cual el gobernante no tiene más límites formales que su propia voluntad y la posibilidad de llevar adelante sus propósitos⁴.

Entender con estas herramientas técnicas al Estado Peruano, como un sujeto abstracto que tiene monopolio de ejercicio de poder, para regular las relaciones de convivencia en la sociedad, que implica una división de poderes y un contrapeso de los mismos, es por ello, inherente a la conceptualización de Estado.

La distribución de competencias de los regímenes políticos modernos y de acuerdo a lo prescrito en la Constitución Política del Perú, se reconoce la independencia del Poder: Legislativo, Judicial y Ejecutivo siendo éste último denominado “Gobierno”, el responsable de la administración de los asuntos estatales.

2.2.1.1 Administración Pública

Para entender la **administración pública** puede hacerse desde su base etimológica y sus enfoques.

2.2.1.2 Etimología de la Administración

Etimológicamente la palabra “administrar” proviene de las voces latinas “ad” que significa “a” y “ministrare” que quiere decir “servir”. Esto da la idea de que la Administración Pública se caracteriza por su vocación de servicio.

⁴ Ayala Leodan, Cristóbal Ob. Cit. Pág. 85

En el sentido más estricto la palabra “administración”, identifica al conjunto de órganos mediante los cuales, se conducen y ejecutan las actividades y tareas de los servicios públicos.

2.2.1.3 Conceptualización de la Administración Pública

La Administración Pública puede ser considerada, en cuanto a su concepto, fundamentalmente, desde dos puntos de vista: subjetivo y objetivo. En el primer sentido, se entiende por Administración Pública un conjunto de órganos; en el segundo, una actividad. Ambos puntos de vista se distinguen en todo momento por la doctrina, pero poniendo el énfasis sobre uno de ellos, la Administración Pública como sujeto estará integrada por el conjunto de órganos – y entes – que realizan la actividad que se estima como administrativa. La trayectoria seguida por la mayoría de países, en este punto es circular, arranca de otorgar un valor preponderante al primero de los aspectos citados, para inclinarse después a favor de una caracterización objetiva y volver por último, al punto de partida, aunque enriqueciendo la tesis de quienes los sostuvieron con el fruto lógico de más de tres cuartos de siglo de investigaciones.⁵

El término Administración aplicado al Estado, en sentido objetivo es la actividad o función del Estado, y en sentido subjetivo, cuerpo o conjunto de autoridades, funcionarios y agentes; en general órganos del Estado regularmente encargados de ejercer la expresada actividad o función.

Dentro de la organización administrativa del gobierno, tenemos los Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, y los Programas Nacionales que los integran, siendo el caso del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el responsable de la política de vivienda nacional.

⁵ Entrena, R. (1960). "Notas sobre el Concepto y Clase de Estado" En: Revista de Administración Pública, N° 33. Pág. 57- 58.

2.2.1.4 Enfoques de la administración estatal

La administración se define a partir de tres perspectivas provenientes de las escuelas de Viena, la francesa y la italiana:

- a) Para Hans Kelsen y Adolfo Merk⁶, los máximos exponentes de la escuela de Viena, toda función del Estado es creadora del derecho; es lo que se ha llamado la "teoría de la formación del derecho por grados", y que encuentra su imagen en la pirámide de Kelsen, él observa que en la función administrativa, como en la jurisdiccional, hay también creación de normas jurídicas. Por lo que, para los grandes juristas de esta escuela, toda actividad del Estado es creadora del orden jurídico, y en dicho proceso de creación jurídica, la norma de orden más elevada determina más o menos el contenido de la norma de grado inferior, de manera pues, que mediante la legislación se está aplicando derecho; lo mismo que la administración y la justicia son actos de creación del derecho, en relación a la ejecución de actos jurídicos, en función de ellas mismas. En la teoría de Merk se contempla una oposición entre la legislación y la administración, y con respecto a la Constitución una nota diferencial, ya que la Constitución representa para la legislación un fundamento inmediato, mientras que para la administración es mediato. La legislación viene, pues, a ser entendida como ejecución de la Constitución, en tanto, que la justicia y la administración son ejecución de la legislación, lo que significa menor jerarquía o dependencia de ella (sub-legales). En conclusión, para Merk, la administración "Es actividad ejecutiva condicionada por las instrucciones mediante las cuales se interpreta la ley". La administración es pues, entendida como las funciones de aquel complejo orgánico, regido por relaciones de dependencia que se

⁶ Hans, K. & Merk, A. (2009) *La teoría gradualista o de la doctrina pura del derecho*. México.

revelan en el derecho, a dar instrucciones del órgano superior y el deber de obedecerlas del órgano inferior.

- b) Por otro parte, León Douguit y Mourice Hauriou⁷, creadores de la Escuela Francesa, consideran que la administración es la actividad estatal destinada a lograr el funcionamiento de los servicios públicos. Douguit precisa que la diferenciación entre las funciones estatales, surge del contenido de los actos, sin tomar en cuenta el órgano de donde emanan, postulando la existencia de tres tipos de actos: Actos Regla, Actos Condición y Actos Subjetivos. Los Actos Regla: integran la función legislativa; Actos Condición y Subjetivos: integran la función administrativa e incluyen las operaciones materiales que garantizan el funcionamiento de los servicios públicos.

Razón por la cual define la función administrativa "como la actividad estatal consistente en realizar, en vista del funcionamiento de los servicios públicos, actos subjetivos, actos condición operaciones materiales". En conclusión, la Escuela Francesa identifica a la función administrativa con el servicio público; por lo que, toda gestión de los servicios públicos por ser equivalentes a la administración, debe estar sometida al Derecho Administrativo; de manera pues si bien "todo servicio público es administración, pero no toda la administración es servicio público".

- c) Según la Doctrina Italiana, los autores italianos señalan como propósitos de la administración, la satisfacción de los intereses públicos y la conservación del derecho.

Guido Zanabini, define la administración como "la actividad práctica que el Estado desarrolla para atender de manera inmediata, los intereses públicos que toma a su cargo para el cumplimiento de sus fines".

⁷ León, D & Mourice Hauriou (2010). Derechos Administrativos. *Revista de estudios históricos y jurídicos*: 487-495.

El profesor Massino Severo Giannini⁸, se refiere a la función administrativa como el conjunto de las roles desarrolladas por el gobierno.

Por otro lado, ligado a la administración está la gestión. En la actualidad rige la gestión por procesos.

2.2.2 Modernización del Estado

El incipiente proceso de Modernización del Estado, a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros, que se viene desarrollando en el marco de la Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización del Estado, declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades y procedimientos con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Siendo los objetivos que busca lograr los siguientes:

- a. El Estado al servicio de la ciudadanía.
- b. Lograr canales efectivos de participación ciudadana
- c. Promover un Estado Descentralizado y desconcentrado
- d. Transparencia en la gestión del Estado
- e. Servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados
- f. Estado Fiscalmente equilibrado

En que la actual administración gubernamental, la orientó principalmente a perfeccionar los procedimientos de la Simplificación Administrativa, más que a definir un Modelo gestión estatal acorde con los requerimientos propios del desarrollo económico y social del país y de los cambios que la administración moderna requiere.

Los avances han sido relativos, las organizaciones estatales adecuaron progresivamente sus roles a las exigencias, aun no

⁸ Severo, G. (2005). La Administración Pública. *La Revista de Derecho Constitucional Europeo*, pp. 8.

priorizadas, que el Proceso de Descentralización les impuso, surgidos por efecto de la transferencia de competencias; que no obedecieron a un nuevo Modelo de gestión que permita de manera integral, fortalecer la relación recíproca que debe existir entre el gobierno y la población, y del efecto que debiera reflejarse en la ciudadanía, por los resultados logrados por el desarrollo económico ocurrido en el país.

En tal sentido, es imprescindible fortalecer las capacidades técnicas y de coordinación de los órganos del Poder Ejecutivo responsables de conducir los procesos de la Reforma de la administración pública y de la Descentralización del Estado, en particular la PCM y sus Secretarías de Gestión Pública y de Descentralización.

Aunque se manifestaron algunos avances en los procesos de la *Simplificación Administrativa*, que facilitó la atención al ciudadano, con énfasis en la población vulnerable y excluida.

Asimismo, presentan evidentes cambios, la gestión de la calidad del gasto público, con el impulso que tuvo el Presupuesto por Resultados, que sin embargo no logra aun el propósito de articular los fines del mediano y largo plazo de la planificación del desarrollo económico y social del país, con las asignaciones presupuestales anuales que el Presupuesto Público define. Es decir, lograr incorporar modalidades de una gestión estatal por resultados, que permita su seguimiento y evaluación, antes que solamente una presupuestación de los recursos.

Además, se implementaron mecanismos de *Transparencia y Acceso a la Información* en las entidades del Estado, y se reguló el cumplimiento de los *Portales de Transparencia* en todas las instituciones de la administración pública.

Aun, se encuentran pendientes de abordar, temas como el empleo público, no solo con fines de mejorar las condiciones de los servidores públicos, sino mejorar la gestión del Estado para los ciudadanos; así como, la reforma de los programas sociales, impulsar la descentralización que permita la real regionalización del país, la reforma de los sistemas administrativos, participación ciudadana en la gestión pública, entre otros.

Sin embargo, se encuentra en proceso de implementación la Estrategia de Modernización de la Gestión Pública, que entre otras define 5 etapas de la estrategia operacional: Ordenamiento básico, Política Nacional Integradora, Caja de herramientas básicas para el proceso de Modernización, Implementación del Programa de Modernización institucional y Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con proyecciones de largo alcance previstos para julio de 2021.

Cabe señalar que, con la finalidad de institucionalizar un Estado Moderno y fortalecer la Administración Pública, el gobierno peruano ha suscrito diversas Cartas Iberoamericanas, que constituyen referentes importantes para los gobiernos iberoamericanos que proclaman la necesidad de asegurar objetivos como la gobernabilidad democrática, la justicia social, y la eficacia de la función pública, con la finalidad de mejorar la calidad de la gestión pública.

En dicho marco, los compromisos suscritos han sido los siguientes:

- Código Iberoamericano del Buen gobierno.
- Carta Iberoamericana de la función pública.
- Carta Iberoamericana del gobierno electrónico.
- Carta Iberoamericana de la calidad de la gestión pública.

- Carta Iberoamericana de participación ciudadana en la gestión pública.

El Código impulsa principios vinculados a la ética gubernamental y a la gestión pública a ser asumidos por el Poder Ejecutivo. Cada una de las Cartas incluye criterios orientadores y principios rectores que facilitan el ejercicio de la función pública, así como el uso de herramientas de tecnologías de la información y de comunicación en las administraciones públicas iberoamericanas, además de impulsar la gestión pública de calidad y la participación ciudadana como .

2.2.3 La gestión por Procesos

Un proceso es un conjunto de interacciones humanas y materiales que tienen un inicio y un fin, claramente identificables. Es una transformación, que pretende conseguir al final, un producto que añade valor para el cliente, con respecto a la situación de partida.

2.2.3.1 Tipos de Procesos

Podremos agrupar los procesos en tres tipos principales, según la terminología comúnmente utilizada en el mundo de la Gestión de la Calidad, aplicada a los servicios sociales:

a) Estratégicos: aquellos que orientan la acción de toda la organización: Ej.: Definir políticas, elaboración y revisión de Misión y Visión de la organización, planificación de la Política, Estrategia, objetivos e indicadores; Organización y Desarrollo de RRHH; Gestión de Calidad, Acciones Correctoras y Preventivas; Auditorías internas, etc.

b) Esenciales (Operativos): que son aquellos que tienen que ver con una acción directa con los usuarios: admisión, diagnóstico, intervención, seguimiento, derivación, intervención grupal, intervención comunitaria, quejas y sugerencias, encuestas, etc.

c) De apoyo, que son los que sirven para facilitar los otros procesos: por ejemplo: compras, mantenimiento de edificios, documentación, almacenamiento, etc.

Los procesos al tener identificadas las entradas y las salidas pueden medirse con cierta facilidad⁹, mediante indicadores.

En el marco de la gestión por procesos estos pueden medirse a partir de tres tipos de indicadores:

1. **"Indicadores de Estructura"**, se refiere cuando medimos las condiciones de las que partimos.
2. **"Indicadores de Proceso"**, cuando se mide el grado en que los procesos se ajustan a los requisitos establecidos o disposiciones del contratista.
3. **"Indicadores de Resultados"**, es quiere medir "las salidas" del proceso.

Asimismo los procesos se especifican en procedimientos¹⁰ "un procedimiento es la forma especificada de realizar una actividad o un proceso". Debe quedar claro que un procedimiento es una forma secuencial y sistemática de hacer las cosas más importantes de un proceso.

En suma, el cambio de enfoque sobre la administración pública nos permite referirnos a una "nueva gestión pública", la cual está orientada a incrementar su eficacia, eficiencia y productividad.

⁹ Medin, j. (2004). *Guía para la Gestión de Calidad de los Procesos de Servicios Sociales*. Asociación Coruña Solidaria.

¹⁰ Propuesta N° 6 del 12-12-2008 de la Norma ISO 9000:2000, Principios y Vocabulario. Apartado 3.4.5.

Sin embargo, las propuestas de implementación de modernización del Estado son tales, que según Carles Ramió¹¹ se podrían clasificar en todas aquellas que por un lado, adoptan el enfoque “neo empresarial”, que pone énfasis en la economía, la eficacia, eficiencia y productividad de los aparatos públicos y proponen una clientelización de los ciudadanos; y por otro lado, está la “neo politización” en el que convergen los enfoques que enfatiza la re politización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública.

Así mismo, Ramió se interesa en el impacto de estos enfoques en las instituciones y la cultura organizacional.

2.2.4 Las instituciones

Según Jesús Valero “una institución es una abstracción compuesta por personas, normas, organizaciones y asociaciones, en consecuencia, la institución no es un grupo de personas, un edificio, una organización, etc., sino un conjunto de normas, costumbres o tradiciones que utilizan los individuos para alcanzar objetivos o metas consideradas básicas en el funcionamiento social”¹².

Así mismo, el carácter de las instituciones se diferencia de las organizaciones y las asociaciones por su alcance. En el caso, de las organizaciones son generalmente formales; mientras que las asociaciones son más inconsistentes. Es importante, el proceso de institucionalización, en tanto que “para la creación de instituciones, se necesita establecer (“institucionalizar”) diferentes formas de conducir los

¹¹ Ramió Matas, Carles. “Los problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional”. Pág. 18

¹² Valero Matas, Jesús (2005a) “Instituciones, Organizaciones y Asociaciones” En: Valero Matas, Jesús “Instituciones y Organizaciones Sociales. THOMPSON Editores Spain, Paraninfo S.A. Madrid España. Pág. 2-3

quehaceres públicos y legitimarlos, lo que involucra un proceso político interno”¹³.

Asimismo, un proceso de institucionalización para “el establecimiento de normas que determinarán el estatus y roles de los individuos, dentro de un sistema social establecido. Sabiendo que las normas son el conjunto de reglas determinantes del comportamiento del grupo, y que la institucionalizan de acuerdo a estas consideraciones, se produce una situación de cambio de los comportamientos espontáneos por conducta deseadas o queridas, a través de pautas ordenadas o previsibles”¹⁴.

“Los procesos de institucionalización se refieren a las dinámicas a través de las cuales una determinada estructura, creencia o actividad se inserta en el marco institucional, es decir, se acepta sin discusión y se incluye en los mecanismos de reproducción del isomorfismo institucional. Esta aceptación recíproca por parte de un conjunto de actores de una pauta de actuación, como respuesta a problemas o inquietudes recurrentes, supone su inserción en las dinámicas de funcionamiento habitual de las organizaciones”¹⁵.

2.2.5 La cultura organizacional

El análisis del cambio de comportamiento espontáneo por conductas deseadas o queridas, al interior de una institución que encierra una organización, se entiende dentro de lo que podemos llamar “cultura organizacional”

La cultura organizacional está determinada por “dimensiones relacionadas con valores y normas, formas de comportamiento, etc.”.¹⁶

¹³ Unswort , S. (2005) “En qué consiste el cambio a favor de los pobres” En: ¿Hay lugar para los pobres en el Perú? ZARATE, Patricia (Ed.) DFID. Lima. 2005

¹⁴ Valero, J (2005a) Pág. 12

¹⁵ Ramió Matas, Carles. “Los problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional”. Pág. 18

¹⁶ Armengol Asparó, Carme. “La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad”.200. Madrid. Pág. 100

La cultura involucra dos magnitudes principales: **El contenido** que afecta la dirección del comportamiento de sus miembros, o sea su efectividad, no está determinado por la simple agrupación de un conjunto de principios, sino más bien por la ordenación relativa y su interrelación; y **la fortaleza** de una cultura, afecta la intensidad del comportamiento, o sea su eficiencia. Los factores más importantes que determinan esa fortaleza son: la cantidad o el número de creencias que se comparten; cuan extensamente estas creencias están difundidas entre los miembros de la comunidad y, finalmente, cuan claramente está establecido su orden de prioridad. Es decir, por un lado debemos descubrir cuáles son las distintas manifestaciones que expresan el contenido de la cultura y, por el otro, con qué intensidad, coherencia y fortaleza, están presentes. De esta forma, podemos medir la fortaleza en función de tres sub categorías: **Extensión**, referida al grado en que se comparte la cultura, y al alcance de su ámbito de influencia. **Densidad**, concebida como la consistencia de sus componentes y **Claridad**, relativa a la accesibilidad que tienen los miembros, de la cultura al conocimiento y al aprendizaje, del significado de sus componentes como creencias, normas, valores, asunciones y la jerarquización o priorización de los valores.

La cultura organizacional consiste en manifestaciones que se dan debido a que “los seres humanos somos constructores de significados, creadores del mundo social a través de símbolos”¹⁷ por ello, estos elementos simbólicos son la misma expresión de lo que sucede al interior de una organización. Desde el mundo de la empresa, estas manifestaciones de la cultura organizacional pueden estar representadas de la siguiente manera: **Para Shein¹⁸ la cultura organizacional de empresa ha de incluir los siguientes niveles de estudio: artefactos, perspectivas, valores y asunciones.**

¹⁷ Coronel y Otros, 1994:104. En Armengol Asparó, Carmen. “La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad”.2000. Madrid. Pág. 101

¹⁸ Shein (1988). En Armengol Asparó, Carme. “La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad”.2000. Madrid. Pág. 101

Los artefactos son aspectos tangibles de la cultura, compartidos por los miembros de una organización, entre ellos se tiene a los artefactos físicos, que están representados por la tecnología que utiliza la organización y la decoración de los espacios; a los artefactos verbales representados por el lenguaje particular de las organizaciones, sus historias y mitos; y los artefactos conductuales, que están representados por ritos y ceremonias.

Las perspectivas son normas y reglas compartidas y aplicadas a un contexto dado. Representan las soluciones a problemas comunes encontradas por los miembros de la organización, se refieren a como éstos definen e interpretan las situaciones de la vida organizativa y determinan los límites de la conducta aceptable. Las perspectivas son relativamente concretas y los miembros se acostumbran a ser conscientes de ellas.

Valores son criterios que utilizan los miembros para juzgar situaciones actos, objetos y personas. Los valores reflejan los verdaderos objetivos, ideas, criterios de calidad e incluso los pecados de una organización. Los valores son más abstractos que las perspectivas y los miembros de la organización son menos conscientes de ello. Algunos miembros experimentados pueden referirse a los valores, como la filosofía o la misión de la organización.

Las asunciones son ideas implícitas que tienen los miembros, de ellos mismos y de los demás, de sus relaciones con otras personas y sobre el carácter de la organización en la que viven. De los cuatro bloques, representan el nivel menos consciente y constituyen los principios abstractos que determinan los sistemas de significados más explícitos.

Deal y Kennedy¹⁹ considera cuatro elementos: Los valores, los ritos, elementos que son muy similares a los descritos anteriormente por Shein y brinda como nuevo aporte a los héroes y la red cultural.

Los Héroes personifican los valores de la organización, es decir, se erigen como modelos tangibles de los valores. También puede ocurrir que se personifiquen contravalores o valores opuestos a los compartidos por la organización; en este caso, se hablaría de antihéroes. Los héroes son un fiel reflejo de la existencia y la interacción de las distintas subculturas.

La red cultural es el entramado de interacción y comunicación en la organización cuyos personajes son: Los Narradores que ayudan a comprender los actos organizativos mediante la difusión de historias y leyendas; los Sacerdotes, atienden las confesiones y proporcionan consejos y soluciones, a menudo asumen el papel de guardianes de los valores de la cultura, están relacionados con la tradición y la historia de la organización; los Murmuradores y los Espías son personas que se encargan de acumular todos el volumen de información irrelevante que circula por la organización; y las Cabalas o Coaliciones, constituyen uno de los ejes vertebrales de la compleja trama de conflictos y negociaciones, que caracteriza la lucha por el poder en el seno de las organizaciones.

Para **Muñoz y Román**²⁰, el estudio de las manifestaciones de la cultura organizacional debe darse mediante: **El análisis de los símbolos**, es decir en la investigación de mitos, historias y leyendas, ritos y ceremonias, metáforas, humor y juegos. Los mitos se crean y se transmiten sin ser sometidos a comprobación. Morgan (1989) cita algunos mitos frecuentes en la organización: El mito de cambio

¹⁹ Deal y Kennedy (1982). En Armengol Asparó, Carne. "La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad".200. Madrid. Pág. 103

²⁰ Muñoz, A. y Román, M (1989:159-160). En Armengol Asparó, Carne. "La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad".2000. Madrid

organizacional planificado, el mito de la necesidad de cambio, el mito de la racionalidad de la organización, el mito del control y de la evaluación, el mito del experto y el mito de que la autoridad, comporta la responsabilidad; entre los ritos y las ceremonias se incluyen las tomas de posesión, los despidos, las celebraciones, los homenajes, las fiestas, las reuniones, las asambleas, la imposición de medallas, el reparto de diplomas, etc., **el estudio de la imagen de la organización** que es otro sistema para captar la cultura de la institución. Cada miembro se ha formado una imagen de su organización o de su empresa. Esta imagen basada o no en datos objetivos, condiciona su comportamiento: si los individuos consideran real una situación, esta será real en sus consecuencias. La condensación de las imágenes de los miembros sintetiza la cultura organizacional; **y El estudio de los aspectos parciales como liderazgo, clima, relaciones sociales, sistema socio técnico.**

Para **Deal y Kennedy** “la cultura organizativa es el ambiente que se respira en una organización, los rituales y costumbres, las leyendas, los símbolos, etc. La cultura organizativa esta presente en todos los tiempos y espacios de una organización pero es difícil de precisar. La cultura organizativa puede ser definida como el producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden las respuestas que deben dar a situaciones problemáticas”²¹

La Administración Pública para Carles Ramió Matas no posee una única cultura organizativa sino agrupa varias culturas, por tratarse de un enorme conjunto de organizaciones que desarrollan competencias muy diversas, donde “la cultura tiene que ver con las suposiciones y creencias que comparten los miembros de una organización y que, a menudo son la clave explicativa de comportamientos o situaciones que pueden

²¹ Deal, Kennedy, 1999. En Ramió Matas, Carles. “Los problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional”. Pág.20

parecer en ocasiones previsible y, en otras sorprendentes. Es decir, se puede entender por cultura organizativa los comportamientos observados de forma regular en la relación entre los individuos que forman parte de una organización, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política de la organización hacia los empleados y los ciudadanos, las reglas de juego para moverse y progresar dentro de la misma, etc. La esencia del enfoque de cultura organizativa reside en considerar a las organizaciones como sociedades relativamente autónomas de sus propios procesos de socialización, de normas y estructuras sociales. A un nivel general una cultura organizativa se edifica mediante la articulación de mitos, valores e ideología”²²

“La cultura organizativa tiene unas utilidades muy importantes de cara a la dinámica y eficacia de las organizaciones, influyendo de forma muy directa en el comportamiento y en sus resultados. Las funciones de la cultura organizativa son”²³:

- Define límites estableciendo distinciones entre una organización y otra. Las personas internas y externas identifican con claridad que están en el interior de una determinada organización, con unas especificidades ambientales distintas a las de su entorno
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y otra. Las personas que integran la organización reconocen sus elementos diferenciales y se identifican con los mismos. La cultura organizativa se convierte en un instrumento que da sentido a actitudes y modelos de comportamiento con una cierta autonomía a los valores sociales de carácter general. Se podría decir que una cultura organizativa fuerte genera un sentimiento similar al de nacionalidad entre sus miembros.

²² Ramió Matas, Carles. “Los problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional”. Pág.20-21

²³ Ramio C. “Teoría de la Organización y administración Pública (1999). En “Los problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional”. Pág. 21

- Facilita la creación de un compromiso personal con los objetivos organizativos; es decir, genera compromisos amplios que permiten superar parcialmente los intereses egoístas de cada individuo y grupo. En este sentido, una cultura organizativa fuerte permite superar la fragmentación de objetivos, intereses y estrategias.
- La cultura organizativa puede ser un sibilino sistema de control sobre los miembros de una organización, en el sentido que estos suelen comportarse de forma previsible ante determinados estímulos, gracias a unos valores y tradiciones.

2.2.6 El Organismo de Formalización de la Propiedad Informal - COFOPRI

En respuesta al problema de formalización de la propiedad, en marzo del año 1996 se creó COFOPRI, organismo encargado de diseñar y ejecutar un Programa de Formalización de la Propiedad Informal Urbano – Marginal a nivel nacional, que incluía mecanismos simplificados necesarios para que las propiedades formalizadas se mantengan dentro de lo convencional, cuidando que los costos de esta última sean inferiores a los de la informalidad, y que propongan las condiciones institucionales necesarias, para el desarrollo de la inversión privada y pública en la prestación de servicios complementarios relacionados con la propiedad, incluyendo la infraestructura de servicios públicos, el crédito y otros.

En julio de 1996, COFOPRI inició las acciones de formalización sobre la base de la experiencia del Plan Piloto ejecutado por el Registro Predial entre 1990 y 1993. Se diseñó y se puso en práctica un conjunto de procedimientos, metodologías, tecnologías y sistemas, que fueron evaluados por el Banco Mundial en junio de 1997 y que son los que actualmente emplea, para la formalización masiva de la propiedad.

2.2.5.1 La propiedad en el Perú

A partir de la década del cuarenta, se inicia en el Perú una fuerte migración del campo a la ciudad. En la década del setenta la población urbana, que había representado el 33%, pasó a constituirse en el 67% de la población total. Las organizaciones y normas vigentes no habían sido diseñadas para hacer frente a esta nueva realidad; el Estado había creado antes del inicio de esta reforma, una serie de instituciones que no lograron resolver el problema. Esta situación, ocasionó que más del 60% de los propietarios urbanos carecieran de un documento formal que reconociera su propiedad. Como resultado, estos bienes no eran reconocidos por el mercado formal²⁴.

La propiedad es el elemento que proporciona a las familias y a los individuos una base socioeconómica sólida, que les permite fortalecer su identidad y participar formalmente en la sociedad. La posesión de una propiedad proporciona posibilidades de acceso a los servicios públicos y a los recursos financieros.

Para muchos sectores marginales, una casa o terreno son los únicos bienes que pueden ser utilizados para facilitar el acceso a los diferentes recursos financieros; sin embargo, sin los derechos de propiedad adecuados estos bienes no pueden ser utilizados para adquirir un préstamo, empezar un negocio, ni como una herencia formal²⁵.

2.2.5.2 La propiedad como elemento fundamental del sistema democrático

Hernando de Soto afirma “sin un sistema integrado de propiedad formal no es posible crear una economía de mercado moderno” más aún explica que “la ineficiencia de los mercados en el tercer mundo, tiene mucho que ver con la fragmentación de sus acuerdos sobre propiedad y con la

²⁴ Comisión de Formalización de la Propiedad Informal. PDPU Proyecto Derecho de Propiedad Urbana.

²⁵ Comisión de Formalización de la Propiedad Informal. PDPU. Proyecto Derecho de Propiedad Urbana. Pp. 2-3.

carencia de representaciones estándar; esta falta de integración no solo se restringe la interacción entre el sector legal y el extra legal sino también, entre los propios pobres. Los que operan dentro de la extra legalidad comercializan entre sí, pero por grandes dificultades” Sin embargo, la realidad es que se requiere crear una economía de mercado moderna, la cual plantea la necesidad de “estándares comunes precisados en un único cuerpo de normas”²⁶

En este proceso de creaciones de estándares comunes, “la propiedad formal es más que la condición de dueño, la propiedad debe ser vista como un proceso indispensable que aporta los instrumentos que concentra el pensamiento sobre aquellos aspectos de los recursos, de los cuales se puede extraer capital. La propiedad formal es más que un sistema titular, registra y mapea los activos; es un instrumento del pensamiento, al representar activos de manera que la mente humana pueda trabajar con la generación de valor excedente. La propiedad debe ser universalmente accesible para poder llevar a todos un contrato social, en que la cooperación eleve la productividad de la sociedad”. En este sentido, la propiedad sería la unidad base de “un buen sistema de propiedad legal en que facilita el trabajo mental: Obtiene y organiza la información sobre activos, en forma que podamos contar. Reúne, integra y coordina datos sobre los activos y su potencial y además nuestras ideas acerca de ellos. En suma, el capital resulta de la habilidad de occidente, en el uso de los sistemas de propiedad para representar sus recursos en un contexto virtual. Solo allí las mentes se pueden encontrar para identificar y comprender el significado de los activos básicos de la humanidad²⁷” más aún el autor aclara que:

“Un buen sistema de propiedad da a los activos una forma que nos permite distinguir lo que tienen de similar, de diferente, y donde se

²⁶ Hernando de Soto “El misterio de capital. Porque el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo” Editorial El Comercio. 2000 Lima Perú. Pág. 190

²⁷Hernando de Soto Ob. Cit. Pág. 242-243

conectan con otros activos. Los fija en representaciones que el sistema rastrea a la edad que viajan por el tiempo y el espacio. Además, permite a los activos volverse fungibles al representarlos en nuestra mente de manera que resulten fáciles de cambiar, dividir y mover para producir conjuntos de mayor valor. Esta capacidad combinatoria es el impulso de crecimiento económico, cuyo motivo no es sino obtener productos de alto valor a partir de insumos de bajo valor, la capacidad de propiedad de revelar el capital latente en los activos que acumulamos, nace de una de las mejores tradiciones intelectuales. Aquella que busca la manera de controlar nuestro medio ambiente para prosperar, la civilización se ha esforzado por diseñar sistemas de representaciones que permitan captar y acceder a aquella parte de nuestra realidad que es virtual, y representarla en términos que podamos comprender”²⁸.

En este sentido, si el sistema de propiedad permite el desarrollo económico de los pueblos, este se constituye también en un elemento fundamental de la democracia, puesto que el ejercicio de la democracia supone un sistema de distribución económica, que garantice a todos los ciudadanos el acceso a los bienes necesarios para su subsistencia y el ejercicio de su libertad. En dicho contexto, creemos que el desarrollo de las democracias está ligado también al sistema de propiedad y más concretamente al derecho de propiedad de los individuos.

2.2.7 Actuales políticas de COFOPRI²⁹

- ✓ Mantener por cuatro años más el Régimen Temporal Extraordinario de Formalización y Titulación de Predios Rurales, expresado mediante el Decreto Legislativo N° 1089. Asimismo, sistematizar y establecer el marco de desarrollo que garantiza un procedimiento adecuado para la formalización y titulación de predios rurales, expresado a través del Decreto Supremo N° 032-2008-VIVIENDA.

²⁸ Hernando de Soto. Ob. Cit. Pág. 244

²⁹ Pág.web Oficial de COFOPRI. w.w.w.cofopri.gob.pe. rescatado el 31 de agosto del 2009.

- ✓ Generar capacidades a los Gobiernos Regionales a través de talleres pedagógicos, que les permitan alcanzar el dominio de las competencias en los plazos que establezca la Ley.
- ✓ Reconocer y respetar los derechos tradicionales de la posesión predial individual del ámbito rural.
- ✓ Preservar y asegurar los derechos de acceso a la tierra urbana y rural de las personas más pobres.
- ✓ Mantener los más altos niveles de coordinación y colaboración con las instituciones del Estado y las empresas del sector privado, para los fines de titulación y su sostenibilidad.
- ✓ Prestar servicios de calidad.
- ✓ Asegurar en el corto y mediano plazo la presencia institucional en todos los ámbitos geográficos del país, delimitando claramente las competencias de las oficinas zonales, empleando la capacidad instalada de las entidades públicas que intervengan en los procesos de formalización o pertenezcan al Sector Vivienda para una mejor atención al usuario (ventanilla única).
- ✓ Imponer disciplina y austeridad en el gasto público.
- ✓ Modernizar la organización de COFOPRI a fin de adecuarla a los nuevos objetivos institucionales.
- ✓ Realizar los estudios de la informalidad, sus alcances y sustentarlos en nuevos proyectos de inversión.
- ✓ Asegurar la formación del catastro urbano y rural con la más alta capacidad tecnológica, para que sirva como instrumento de desarrollo del país.
- ✓ Dar prioridad a las zonas de extrema pobreza y aquellas que signifiquen la complementación con otros programas y/o proyectos del gobierno nacional.
- ✓ Promover y mejorar los impactos de la titulación mediante acciones de asesoramiento y acompañamiento a los beneficiarios de la formalización, a fin de que puedan asociarse y acceder

colectivamente al crédito, así como contactarlos con las entidades del Estado que actúan en el medio rural.

- ✓ Implementar los estudios de líneas de base en los proyectos.

2.2.7.1 Procesos de COFOPRI³⁰

Para cumplir con sus objetivos estratégicos como parte de su eficacia y eficiencia institucional, sigue procesos de gestión para su regularización que se detallan:

➤ **Proceso 0: Diagnóstico, en este proceso se realizan las siguientes acciones:**

1. Identificación de posesiones informales.
2. Estudio de antecedentes municipales.
3. Generación de planos pre diagnóstico incorporando información gráfica.
4. Producto: Expediente información gráfica y legal.

➤ **Proceso 1: Formalización integral, contempla lo siguiente:**

1. Análisis físico: verificación de zona de riesgo y arqueológica.
2. Análisis legal: Estudio de documento de instituciones que sustentan el informe (Superintendencia de Bienes Nacionales, Registro Público de Minería, Programa Especial de Titulación de Tierras-Ministerio de Agricultura, Poder Judicial, etc.).
3. Productos: Planos perimétricos y de localización, Inscripción en el Registro de Predios.

➤ **Proceso 2: Formalización individual, que comprende:**

1. Difusión masiva en asambleas.

³⁰ Fuente: Catalina C. (2009, Junio). [entrevista a Pedro Salcedo: Procesos Operativos y Productos de COFOPRI]. Grabación en Audio.

2. Empadronamiento casa por casa.
3. Calificación de pruebas de posesión de lote.
4. Generación e Inscripción en el Registro de Predios, el título de propiedad o título de saneamiento de propiedad, según corresponda.

2.2.7.2 Productos de COFOPRI

Estos procesos de gestión se aplican a los diferentes productos, dependiendo de sus características de tenencia, tanto en el área urbana como en el área rural.

En el **Área Urbana**: Los procesos de gestión se pueden aplicar en:

1. **Asentamientos Humanos**. Este producto origina **títulos de propiedad**.
2. **Habilitaciones Urbanas o Urbanizaciones Populares (HU/UUPP)**: Asociaciones o Cooperativas. Producto que genera **títulos de saneamiento**.
3. **Programas de Vivienda del Estado (PDV)**, que produce **títulos de saneamiento**.
4. **Mercados**: En este producto se formalizan mercados que se encuentran ubicados en áreas, cuya titularidad son del Estado o entidades del Estado, se realiza la afectación en uso de lotes de equipamiento urbano, es decir, parques, áreas de recreación, postas médicas, comisarías, locales comunales, etc.

Para desarrollar los procedimientos de saneamiento, se cuenta con áreas de soporte, como son:

- **Conciliación**: cuando un AAHH ha invadido un terreno que tiene propietario, entonces el trabajo de COFOPRI es conciliar entre el propietario y el invasor, para que el propietario le transfiera la propiedad al invasor, representado por una junta directiva con

poderes inscritos en los registros públicos; los invasores forman una Urbanización Popular, entonces todos son dueños, todos son asociados. El que articula ese acuerdo entre el propietario y los invasores es COFOPRI, por intermedio del área de Conciliación.

- **Zona de Riesgo:** cuando dentro de los procesos de formalización, se determina o existe sospecha de que la posesión (AAHH, Urbanización Popular o Programa de Vivienda, se encuentra en zona de riesgo, la misma que puede ser una quebrada, suelos inestables, rellenos, etc.), se procede a suspender el proceso de formalización, y se solicita un informe de riesgo a la autoridad competente; en este caso, a los representantes de Defensa Civil de los Gobiernos Regionales, informe que determina la procedencia o no de que este pueblo pueda ser formalizado. Puede darse el caso que, para levantar esta restricción se tenga que realizar obras complementarias para brindar protección a los habitantes, como muros de contención, reforestación de taludes, etc.
- **Zonas Arqueológicas:** es un soporte a todos los productos. Se da en todos los productos de la formalización, si en las diferentes inspecciones que la brigada de formalización realiza al área de la posesión a trabajar, se determina que podría existir superposición con zona arqueológica, se solicita opinión al área de Zonas Arqueológicas, para que realice la inspección de campo, donde se determina si realmente existen restos arqueológicos. De ser positivo, se suspende el proceso de formalización, y se inicia los procesos descritos en el D. S. N° 017- 1999-ED. En este procedimiento se describe las acciones a realizar en coordinación con la Comisión Calificadora de Zonas Arqueológicas Ocupadas por Asentamientos Humanos (CCZAOAAHH), que es un órgano consultivo del INC, institución competente en estos temas;

terminada la evaluación arqueológica, se determina si el área es desafectable, zona de emergencia o no formalizable.

En el **Área Rural**: en el 2007 se culminó la fusión por absorción que COFOPRI hizo con el Proyecto Especial de Titulación de Tierras – (PETT), donde la entidad que absorbía era COFOPRI. En el ámbito rural, se tienen varios productos, entre los que se encuentran la formalización de predios rústicos, tierras eriazas, comunidades campesinas y nativas, reversión de predios rústicos, prescripción adquisitiva de dominio en predios rústicos.

1. **Saneamiento de predios rústicos de propiedad del Estado:**
Este proceso se inicia con la determinación de la unidad territorial, posteriormente se elabora el diagnóstico, donde se define si procede o no el saneamiento; se realiza la promoción y difusión, el levantamiento catastral, el empadronamiento y linderación; se elaboran los planos, calificación de los documentos de propiedad y/o posesión, publicación del padrón de poseedores aptos, la titulación; y se remite para la inscripción en los registros públicos.
2. **Saneamiento de tierras eriazas:** El procedimiento se inicia con la solicitud, se verifica los documentos requeridos en la normatividad vigente, de no cumplirse, la norma brinda la oportunidad de subsanar, de no hacerlo el procedimiento finaliza con la resolución de abandono; si la subsanación levanta las observaciones, se elabora el diagnóstico físico legal, etapa donde se tiene cuidado de que no se presente superposición con zona arqueológica y zona de riesgo. Además de compatibilizar con la zonificación urbana de corresponder, de concluir que el predio no es de libre disponibilidad se emite una resolución de improcedencia; si es de libre disponibilidad se realiza la inspección de campo, se emite el informe técnico legal; de ser este no favorable se emite una resolución de improcedencia; de ser favorable, se pública, de

presentarse oposición, se aplica lo dispuesto en el DS N° 039-2000-MTC; de no haber oposición se valoriza, notifica la oferta de venta, aceptada esta y pagado, se emite el documento de adjudicación, y se remite al Registro de Predios para su inscripción.

3. **Deslinde y titulación de Comunidades Campesinas:** Se emite la resolución de asunción de competencia, se receptiona la solicitud de parte, se notifica personalmente y pública en el diario oficial El Peruano por una vez, se realiza el levantamiento de planos de conjunto, suscripción de actas de colindancias; de existir área de controversia se judicializa, solo para el área de controversia; de no haber controversia, se ratifican los planos de conjunto y elabora la memoria descriptiva, se organizan los expedientes de titulación y se presenta a la oficina del Registro de Predios para su inscripción.
4. **Demarcación, georeferenciación y titulación de comunidades campesinas y nativas: Para estos productos se procede en tres fases:**

Fase preliminar: Inicia con la recepción y evaluación de solicitudes, se recopila la información, elaboración del plan de trabajo y conformación del equipo de trabajo, se inicia la difusión y notificación.

Fase de campo: se realiza la visita inspectiva, demarcación territorial; en esta etapa, se realiza la monumentación y posicionamiento del área, que corresponde a la comunidad nativa, información sobre la clasificación de tierras e información toponímica. En asamblea general convocada para este único fin, se consignará en Acta la Conformidad de los linderos establecidos en campo.

Fase de Procesamiento y Trámites: Elaboración del informe de campo, así como la elaboración del plano y memoria descriptiva; se solicita opinión a INRENA, se emite la Resolución Directoral, se organiza el expediente para su inscripción en el Registro de Predios correspondiente; se procede a la entrega del título de propiedad o en su defecto, la entrega del contrato de cesión en uso.

2.2.8 Responsabilidad Social según el ISO 26000

La norma de Responsabilidad Social de fecha 15.09.2010, nos dice que la visión de Responsabilidad Social es aplicable a todas las organizaciones, ha surgido en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no solo aquellas en el mundo de los negocios, han reconocido que ellas también tienen responsabilidad en la contribución al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad”.

Una primera noción de Responsabilidad Social se centraba en las actividades filantrópicas, como hacer obras de caridad, esto se ha ampliado a las prácticas laborales, y las prácticas justas de operación surgieron hace un siglo o más. Otras, tales como los derechos humanos, el medioambiente y la protección de los consumidores, se han sumado con el tiempo, a medida que estos temas han recibido mayor atención.

Es así que, las materias fundamentales y temas identificados en esta Norma Internacional, reflejan una visión actual de las buenas prácticas organizacionales.

2.2.8.1 Norma Internacional de Responsabilidad Social ISO 26000

La norma reconoce las necesidades de las organizaciones de todo tipo, sobre la base de los aportes de seis grupos diferentes llamados, de partes interesadas: Consumidores, Gobierno, Industria, Trabajadores, Estado.³¹.

Estas partes interesadas pertenecen a países desarrollados y que forman las llamadas Comisiones Espejo en desarrollo, para estos últimos se tomaron precauciones específicas para asegurar la participación adecuada de los países en desarrollo. Esto incluyó el requerimiento de un “twinning” entre un país desarrollado y uno en desarrollo, en el liderazgo del Grupo de Trabajo (WG).

Esta norma aprobada por los distintos Grupos de Trabajo y Comisiones Espejo involucrados, que tiene como finalidad orientar a las organizaciones sobre Responsabilidad Social y su implementación mediante lo siguiente:

- Hacer operativa la Responsabilidad Social.
- Identificar e involucrar las partes interesadas.
- Facilitar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Dar énfasis a los resultados de desempeño y a su mejora.
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes.
- Promover una terminología común en el campo de la RS.
- Ser consistente con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales, y otras normas ISO.

Asimismo, se aclara que esta norma tendrá características especiales como:

- Ser una norma guía internacional de uso voluntario.
- No certificable.
- Enfoque pragmático y simple.

³¹ Pedro, S. (2009, Julio). [Entrevista con Milagros Huaranga, Representante del sector público en el Comité Espejo en el Perú ISO 26000: La Responsabilidad Social y estatal]. Grabación en audio y transcripción.

- Facilitar a todos los stakeholders (grupos de interés) la adopción de prácticas socialmente responsables.
- La guía no irá acompañada de un sistema de gestión.

2.2.8.2 El Estado y la Responsabilidad Social

Según la norma de Responsabilidad Social ISO 26000 aprobada el 15.01.2010, se reconoce que **“Esta norma internacional no puede reemplazar, transformar o modificar de ninguna forma la labor del Estado de expresar y obedecer al interés público. El Estado tiene el poder único de crear y hacer cumplir las leyes, razón por la cual difiere de otras organizaciones³²”**

También reconoce que **“La Responsabilidad Social de las organizaciones no es, ni puede ser un sustituto de la expresión vigente de las labores y responsabilidades del Estado. Esta norma internacional no entrega una orientación sobre que es lo que debería someterse a regulación jurídica obligatoria. Tampoco pretende dar una solución a las interrogantes que sólo pueden resolverse de manera apropiada a través de las instituciones políticas³³”**.

Pese a lo anterior **“como cualquier organización, los organismos gubernamentales pueden estar interesados en utilizar esta norma internacional, para informar sobre sus políticas y acciones, relacionadas con ciertos ámbitos de la Responsabilidad Social³⁴”**.

Esta es la oportunidad para que la administración estatal se incorpore a esta corriente que algunas organizaciones privadas ya han iniciado en nuestro país de ser socialmente responsables, fomentando su contribución al desarrollo sostenible. Ello implica:

³² Propuesta Nro. 6 de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social del 12.12.2008.

³³ Propuesta Nro. 6 de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social del 12.12.2008

³⁴ Propuesta Nro. 6 de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social del 12.12.2008

- Convicción, voluntad de asumir decisiones y acciones frente a necesidades, intereses, satisfacciones, expectativas de los grupos de interés, entre los que se encuentran la población, los proveedores, trabajadores, gobierno, entre otros.
- Compromiso y responsabilidad con las consecuencias.
- Planificación de la gestión, que involucra la definición de las políticas, estrategias, objetivos, metas, programas, entre otros.
- Desarrollo de capacidades y habilidades para anticipar, responder y manejar problemas relacionados con las expectativas y demandas sociales de las partes interesadas.
- Coherencia entre el esquema de valores, decisiones y acciones.
- Mejora continua, las organizaciones deben guiar con sentido ético el mejoramiento de sus procesos de inversiones económica, social y ambiental.

De otro lado, las materias y asuntos para que las organizaciones privadas y públicas identifiquen su Responsabilidad Social, se encuentran en las siete materias fundamentales siguientes:

1. Gobernanza de la organización
2. Derechos humanos: situaciones de riesgo para los derechos humanos, resolución de reclamaciones, discriminación y grupos vulnerables, derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales,
3. Prácticas laborales: trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad en el trabajo, desarrollo humano.
4. El medio ambiente: prevención de la contaminación, uso sostenible de los recursos, mitigación del cambio climático, protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales.
5. Prácticas justas de operación: anticorrupción, competencia justa, respeto a los derechos de propiedad.
6. Asuntos de consumidores: prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación, protección de la

salud y la seguridad de los consumidores, consumo sostenible, servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, acceso a servicios esenciales, educación y toma de conciencia.

7. Participación activa y desarrollo de la comunidad: participación activa de la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, generación de riqueza e ingresos, salud e inversión social.

En tal sentido, muchas de estas prácticas se vienen desarrollando en la Administración pública, que debieran ser identificadas para precisar su intervención en el fomento del desarrollo humano y sostenible, que responden al tipo de organización, su visión y misión específica, es decir ligados al planeamiento estratégico institucional y por ende a la Responsabilidad Social en que se encuentra inmersas..

El desarrollo de la Responsabilidad Social en el Estado exige una comprensión más integral de la organización, en su sentido más amplio del entorno y de sus actores. En dicho contexto, la Responsabilidad Social es una actitud y una facultad que las organizaciones toman, en la relación con sus actores claves, por ello reconocerlos, caracterizarlos y definir su relación con ellos es de vital importancia.

En resumen, la Responsabilidad Social Estatal añade un valor adicional a la prestación de los servicios públicos, es decir además de cumplir con la misión para la cual fue creada, incorporaría prácticas en beneficio de sus grupos de interés a los cuales se debe. Dichas prácticas se incluyen en los procesos de la gestión institucional a nivel interno y externo, traducidas a través de la cultura organizacional, como compromiso de sus trabajadores en mejorarla y contribuir en optimizar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Es decir, permitirá humanizar la gestión pública mejorando su desempeño.

2.2.8.3 Principios de Responsabilidad Social³⁵.

La organización que pretende abordar y ejercer la Responsabilidad Social tiene como objetivo primordial, aumentar al máximo su contribución al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. Son siete los principios fundamentales de la Responsabilidad Social:

1. La Rendición de Cuentas: “una organización debería ser responsable de sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente”

Implica que la organización debe aceptar un examen y responder por el mismo.

La rendición de cuentas impone la obligación de los gestores, de tener que darlas a quienes controlan los intereses de la organización y ante las autoridades legales con las leyes y reglamentaciones. La rendición de cuentas implica que la organización debería responder frente a quienes se ven afectados por sus decisiones y actividades, así como ante la sociedad en general, por los impactos globales de sus decisiones y actividades sobre la sociedad.

Una organización debería asumir responsabilidad por:

- Los resultados de sus decisiones y actividades, incluyendo las consecuencias significativas, aún cuando estas fueran no intencionadas o imprevistas; y
- Los impactos significativos de sus decisiones y acciones en la sociedad y el medioambiente.

2. Transparencia “una organización debería ser clara sobre todo aquellas en que sus decisiones y actividades impactan en la sociedad y el medio ambiente”.

³⁵ Propuesta Nro. 6 de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social del 12.12.2008

Una organización debería revelar de forma cristalina, precisa y completa en un grado razonable y suficiente, información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medioambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible y directamente accesible, para aquellos que han sido o podrían ser afectados de manera significativa por la organización. Debería ser oportuna, basada en hechos y evalúen con exactitud, el impacto de las decisiones y acciones de la organización sobre sus respectivos intereses.

Una organización debería ser transparente en cuanto a:

- El objetivo, la naturaleza y la ubicación de sus actividades.
- La manera en que toma, implementa y revisa sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en los diferentes niveles de la organización.
- Las normas y criterios a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la Responsabilidad Social.
- Los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente; y
- La identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlos, seleccionarlos y comprometerlos.

3. Comportamiento ético “una organización debería tener un comportamiento ético en todo momento”

El comportamiento de una organización debería estar basado en la ética de la honestidad, equidad e integridad. En esta ética la preocupación por las personas, animales y medioambiente, y un compromiso de abordar los intereses de las partes interesadas.

Una organización debería promover activamente una conducta ética:

- Desarrollar estructuras de gobernanza que ayuden a promover una conducta ética dentro de la organización y en sus interacciones con otros.
- Identificar, adoptar y aplicar sus propias normas de comportamiento ético adecuadas a su propósito y a sus actividades, pero coherentes con los principios descritos en esta Norma Internacional.
- Fomentar y promover el cumplimiento de sus normas de comportamiento ético.
- Definir y comunicar las normas de comportamientos ético exigible que se espera de su personal, y particularmente de aquellos que tienen la oportunidad de influir significativamente en los valores, cultura, integridad, estrategia y operación de la organización.
- Prevenir o resolver conflictos de interés en toda la organización, que podrían conducir a un comportamiento ético.
- Estableciendo mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento y hacer cumplir el comportamiento ético.
- Establecer mecanismos para facilitar que se informe sobre violaciones de comportamientos éticos sin miedo a represalias; y reconociendo y abordando situaciones donde las leyes y reglamentaciones locales no existen o están en conflicto con un comportamiento ético.

4. Respeto por los intereses de las partes interesadas “Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas”.

Aunque los objetivos de la organización pueden estar limitados a los intereses de sus respectivos dueños, miembros o constituyentes, otros

individuos o grupos, también pueden tener derechos, exigencias o intereses específicos, que deberían ser tomados en cuenta. Colectivamente, estas personas o grupos constituyen las partes interesadas de la organización

Una organización debería:

- Identificar sus partes interesadas.
- Ser consciente y respetuosa de los intereses y necesidades de sus partes interesadas y responder a las inquietudes que manifiestan.
- Reconocer los derechos legales y los intereses legítimos de las partes interesadas.
- Tener en cuenta la capacidad relativa de las partes interesadas de contactar e involucrarse con la organización.
- Tener en cuenta la relación de los intereses de las partes interesadas con los intereses generales de la sociedad y del desarrollo sostenible, así como la naturaleza de la relación de las partes interesadas con la organización; y
- Considerar los puntos de vista de las partes interesadas que pueden verse afectados por una decisión, incluso cuando tengan un rol formal en la gobernanza de la organización, o no sean conscientes de su interés en las decisiones o actividades de la organización.

5. Respeto a la ley “Una organización debería aceptar y respetar el Estado de Derecho”

El respeto por el Estado de Derecho significa que una organización cumple con todas las leyes y reglamentaciones aplicables. Esto implica que una organización debería dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, informar a aquellos dentro de la

organización que son responsables de su cumplimiento, y vigilar que se cumplan.

Una organización debería:

- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios de todas las jurisdicciones en las que opera.
- Asegurar que las relaciones y actividades están dentro del marco legal previsto y pertinente.
- Cumplir con sus propias ordenanzas, políticas, reglas y procedimientos, y aplicarlos de manera justa e imparcial.
- Mantener informada de todas las obligaciones legales; y
- Revisar periódicamente su cumplimiento.

6. Respeto de la normativa internacional de comportamiento “una organización debería respetar las normas internacionales de comportamiento, a la vez que acata el principio de respeto por el Estado de Derecho”

Una organización:

- En los países donde la ley nacional o su implementación no proporcione los resguardos medioambientales o sociales mínimos, debería esforzarse por respetar las normas internacionales de comportamiento.
- En lugares donde la ley nacional o su implementación prohibía a las organizaciones respetar las normas internacionales de comportamiento, debería esforzarse por respetar tales normas en la medida de lo posible.
- En situaciones de conflicto con las normas internacionales de comportamiento y cuando el hecho de no cumplir con estas normas implique consecuencias significativas, debería, según

sea posible y pertinente, analizar la naturaleza de sus actividades y relaciones dentro de dicha jurisdicción.

- Debería considerar las oportunidades y canales legítimos para tratar de influir en las organizaciones y autoridades pertinentes, con el fin de resolver cualquier conflicto en relación con la legislación nacional y su implementación.
- Debería evitar ser cómplice en las actividades de otra organización, que no cumpla con las normas internacionales de comportamiento.

7. Respeto por los derechos humanos “una organización debería respetar y reconocer tanto la importancia como la universalidad de los derechos humanos”

Una organización debería:

- Respetar y promover los derechos establecidos en la carta universal de Derechos Humanos.
- Aceptar que estos derechos son universales, esto es, que son aplicables e indivisibles en todos los países, culturas y situaciones.
- En situaciones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetar los derechos humanos y evitar beneficiarse de estas situaciones; y
- En situaciones donde la legislación nacional o su implementación no proporcione la protección adecuada de los derechos humanos, acatar el principio de respeto por las normas internacionales de comportamiento.

2.2.9 Partes interesadas³⁶

El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

La traducción de esta palabra ha generado no pocos debates en foros de Internet, aunque son varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder es parte interesada o grupos de interés, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.

Figura Nº 01. Partes Interesadas



Fuente: http://www.google.com/images?hl=es&q=partes+interesadas&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=h8YPTZCaAYGKlwf8pIzNDA&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=2&ved=0CCEQsAQwAQ&biw=1003&bih=563

³⁶ Web Site: www.wikipedia.org. Recuperado el 30 de setiembre.

Para Freeman (1984) *“un stakeholder es una organización..., cualquier grupo o individuo que pueda afectar, o se ve afectado por los logros de los objetivos de la organización³⁷”*

En la actualidad, la necesidad de relacionarse con los grupos de interés y establecer compromisos, exige que las empresas u organizaciones necesiten conocer a su público, establecer iniciativas de consulta o dialogo transparente con ellos y responder o tomar decisiones empresariales sobre la base de sus opiniones o sus expectativas razonables. En el contexto peruano, según la institución Agenda Perú 21, las razones de este relacionamiento o compromiso serían las siguientes:

- Aumento del escrutinio público.
- Cambio en el rol de las empresas y la sociedad.
- Decrecimiento del poder de los gobiernos.
- Demanda creciente por mayor transparencia.
- Presión creciente de los inversionistas.
- Crecimiento de Internet.

A estas razones, se les debe sumar al proceso de relación y compromiso con los grupos de interés³⁸ que puede permitir:

- Anticipar y gestionar conflictos.
- Mejorar la toma de decisiones de la empresa.
- Lograr consenso entre diversos puntos de vista.
- Crear una identificación con las actividades de la empresa.
- Construir confianza en la empresa.
- Incrementar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

³⁷ Darío Díaz, María Katia Filomeno y Cecilia Rizo Patrón “Relación y compromiso con los grupos de interés. Guía Práctica para las empresas peruanas. Hacia una Responsabilidad Social Empresarial Estratégica”. Apoyo Comunicación Corporativa y Perú 21. Lima 2007. Pp. 16

³⁸ Darío Díaz, María Katia Filomeno y Cecilia Rizo Patrón “Relación y compromiso con los grupos de interés. Guía Práctica para las empresas peruanas. Hacia una Responsabilidad Social Empresarial Estratégica”. Apoyo Comunicación Corporativa y Perú 21. Lima 2007. Pp. 18-19.

2.3 PROPUESTA TEORICA

El Organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI desde la implementación de la nueva estructura organizacional, agosto de 2007, viene presentando dificultades en los resultados de la gestión, debido a una nueva modalidad de gestionar, en que prevalece el desorden y caos, especialmente por el crecimiento desmedido del personal, y la ineficiencia en la prestación de sus servicios. Ello trajo consigo resquebrajar la cultura organizacional, lo que ocasionó dañar la imagen institucional y generar desconfianza en la población.

Situación que ha repercutido en el funcionamiento de la institución y por ende, en los rendimientos de los principales procesos operativos, para el cumplimiento de sus objetivos para lo cual fue creada.

En tal sentido, después de realizar un estudio concienzudo de la situación de COFOPRI, y conociendo las bondades que presenta la Responsabilidad Social a través de la norma ISO 26000 en la gestión de las organizaciones, incluidas las del sector público, consideramos que con la aplicación de dicha norma se logrará superar las ineficiencias operativas que presenta la institución.

Por lo que, el presente Estudio propone la siguiente hipótesis:

“Es posible lograr la eficiencia en la gestión institucional, a través de la incorporación de los principios de Responsabilidad Social Estatal en los procesos de las áreas operativas del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI.”

2.4 IDEAS FUERZA

2.4.1 Idea principal

En la implementación de los principios de Responsabilidad Social se requiere un análisis de la cultura organizacional que identifique los grupos de interés en una línea base, que permita mediación de los avances logrados en el área operativa de COFOPRI.

2.4.2 Ideas secundarias

1. La cultura organizacional del área operativa de COFOPRI se caracteriza por manifestar sensación de malestar con el estilo de liderazgo, el respeto por los procedimientos, los sistemas premio-castigo, el trabajo en equipo, etc. que desmotivan al personal.
2. En los procesos operativos de COFOPRI se están aplicando algunos de los principios de la Responsabilidad Social como Rendición de Cuentas, Transparencia, el principio de comportamiento ético y el principio del enfoque de grupo de interés.
3. Un modelo de implementación de los principios de Responsabilidad Social debe identificar sus grupos de interés y las aristas de interés de estos, como dato base de gestión y evaluación institucional de los procesos operativos de COFOPRI.

2.5 VARIABLES DEL ESTUDIO

Variable: Implementación de los principios de Responsabilidad Social.

Categorías del principio de RS:

1. Rendición de cuentas.
2. Transparencia.
3. Comportamiento ético.
4. Respeto de los intereses de las partes interesadas.

5. Respeto de la ley.
6. Respeto de la normativa internacional de comportamiento.
7. Respeto por los derechos humanos.

Variable: Cultura organizacional en los procesos operativos de COFOPRI.

Categorías de la cultura organizacional:

1. Estilo de liderazgo.
2. Respeto por los procedimientos.
3. La integración organizacional.
4. Sistemas de premio – castigo.
5. Trabajo en equipo.
6. Infraestructura en la organización.
7. Atención a la población objetivo.

CAPITULO III

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL EN LA GESTIÓN DE COFOPRI

Los métodos de investigación social tienen ventajas y desventajas, según el tipo de problema abordado y sus circunstancias. En la decisión de método a elegir, se consideran tres condiciones: (a) el tipo de pregunta de investigación que se busca responder, (b) el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia, y (c) la “edad del problema”, es decir, si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico³⁹. En este caso, dada las características del presente trabajo se realiza un estudio cuantitativo y cualitativo.

3.1 TIPO Y NIVEL DE ESTUDIO

Es una investigación cuantitativa en cuanto a la determinación de los indicadores de gestión y aplicación de las encuestas para los grupos de interés tendientes a valorizar los principios de Responsabilidad Social Estatal, así como para graficar sus respectivos diagramas y cualitativa en lo relativo a los procesos operativos de COFOPRI, exploratorio y descriptivo: en la práctica de principios de Responsabilidad Social en la cultura organizacional de COFOPRI.

Además es un estudio transversal porque recoge los datos primarios a mediados de julio del 2009. Así mismo es un estudio aplicativo, pues desarrolla un modelo de implementación y seguimiento de los principios de Responsabilidad Social en el Estado.

³⁹ Yacuzzi, E. (2010) “El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación” Universidad del CEMA.

3.2 DISEÑO MUESTRAL

El estudio es de carácter exploratorio, descriptivo, por lo que se emplea el muestreo no probabilístico, que no es representativo de la población

3.2.1 Procedimiento del muestreo

Población: Las unidades de análisis lo constituyen el total de los profesionales involucrados en los procesos operativos de los productos para el área urbana de COFOPRI, cuyo número aproximado es: 150 en Lima Metropolitana a julio 2009, en el local del distrito de La Molina.

3.2.2. Selección de las unidades del muestreo: El procedimiento de muestreo de las poblaciones elegidas tiene en cuenta los siguientes criterios de inclusión de muestra:

1. Trabajar en alguno de los tres procesos operativos de COFOPRI.
2. Desarrollar alguno de los 4 productos para el área urbana de COFOPRI.

De esta forma, se seleccionó 9 profesionales del área operativa de la institución con distintas formaciones profesionales, de los cuales, 2 eran mujeres y 7 eran hombres; con ellos se firmó un documento de confidencialidad de información, en el que se consigna como reserva su identidad y cualquier medio, que conlleve a su identificación. A efectos de evitarles algún perjuicio en su espacio laboral.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Con el propósito de mejorar la información que sustente el Estudio, se utilizó el “focus group” o grupo focal entre las herramientas de recolección de datos:

3.3.1 Entrevistas Semi - estructuradas.

Estas permitieron conocer las percepciones, valoraciones y actitudes de los entrevistados sobre las categorías de estudio planteadas.

La entrevista en profundidad se realizó con personas especializadas en procesos de gestión estatal, en especial con la gestión en COFOPRI; las que fueron desarrolladas con el objeto de elaborar un mapa de procesos del sistema de Responsabilidad Social de COFOPRI, y conocer los procesos y productos del área operativa de la organización. La herramienta empleada para el recojo de información fue la guía temática para las entrevistas en profundidad.

Por otro lado, se entrevistaron a los especialistas de la elaboración de la propuesta de la Norma Internacional ISO 26000, entre los que fueron considerados para el presente estudio, al ex Secretario Técnico de la Comisión Espejo en el Perú⁴⁰ y la representante del sector público, ante la Comisión Espejo en el Perú, como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla Nº 01. Relación de especialistas de RS

Nombres y Apellidos	Profesión	Entidad Laboral	Cargo
Milagros Huaranga	Economista	Ministerio de la Producción	Representante del Sector Público en el Comité Espejo del Perú ISO 26000
Paul Remy Oyagua	Derecho	UPC	Ex secretario Técnico del Comité Espejo del Perú - ISO 26000 Responsabilidad Social.

Fuente: Trabajo de campo. Julio del 2009
Elaboración Propia

⁴⁰ Es el grupo de trabajo de cada país que canaliza los aportes a los documentos de las propuestas mejoradas que son trabajos en el grupo de trabajo a la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social que realiza reuniones planeadas en distintos países.

3.3.2 El grupo focal

El uso del **Grupo de discusión o grupo focal** favorece la interacción entre las personas, fomenta generalmente respuestas más ricas y aporta ideas nuevas y originales. También permite a un observador ver el debate y obtener un conocimiento directo de los comportamientos, actitudes, lenguajes y percepciones del grupo⁴¹.

La aplicación de esta técnica, consistió en organizar el grupo de participantes (funcionarios de COFOPRI), de acuerdo a los criterios de inclusión en la muestra, a los que se les planteó como conversación los temas del estudio: La Responsabilidad Social en COFOPRI.

Las características observadas en el grupo focal organizado con las unidades de muestreo, se detallan en la siguiente tabla:

Tabla Nº 02. Temas de Guía de Observación

Medio físico utilizado	GUIA DE OBSERVACIÓN - Características
Infraestructura	Positivo: adecuada ventilación e iluminación. Negativo: espacio físico pequeño, incomodidad de los asistentes para desplazarse.
Decoro de ambiente	Positivo: No hubo objetos de distracción.
Composición del grupo	
Equidad de género	Positivo: Dejó que las mujeres participen o se expresen. Negativo: Mayor presencia de varones que mujeres, limitada intervención de las mujeres en la discusión grupal.
Actitud Grupal	
Expresivo	La mayoría de los hombres fueron más expresivos que las mujeres.
Discurso del grupo	
Contestatorio	Generalmente respondieron bajo una dirección de preguntas, aunque se generó discusión grupal en diversos momentos. Se involucraron en el tema o pregunta fácilmente. Fueron abiertos para brindar información que conocen, y la mayoría no se limitó en decir lo que sienten y piensan.

⁴¹ Debus, Mary, Novelli & Porter (1988) "Manual de excelencia en la investigación mediante grupos focales" Universidad de Pensilvania. EE.UU.

Interacciones de grupo	
En el caso del discurso contestatario	Clima grupal positivo y con disposición de participar, relaciones amicales, gran disposición para escuchar, mayor respeto y elogios hacia las personas con mayor experiencia, hubo integración grupal.
Reacción grupal a la Responsabilidad Social	
Interés	Respeto a la diversidad de opiniones, trato horizontal, escucha mutua o grupal y enriquecimiento compartido de posturas y opiniones manifestadas.

Fuente: Trabajo de campo- julio del 2009

Elaboración Propia

El desarrollo del grupo focal se realizó en un ambiente privado, ajeno a la institución que brinda la privacidad y comodidad del caso. El instrumento de este Estudio fue la guía de preguntas, que permitió manejar un diálogo con los participantes de cada una de las unidades de muestreo

3.4 ANALISIS DE DATOS

Los datos cualitativos han sido analizados mediante la técnica del análisis de contenido⁴², que nos permite estudiar las propiedades abstractas y concretas de las unidades de análisis de la investigación, que se sustenta en los siguientes instrumentos:

1. La matriz de Responsabilidad Estatal de COFOPRI.
2. La base de datos generada de las entrevistas a especialistas, procesadas en el programa de análisis cualitativo Atlas Ti (Previa transcripción.)
3. La base de datos generada para el grupo focal analizado en el programa de análisis cualitativo Atlas Ti (Previa transcripción).

La técnica de análisis de datos se ha seleccionado, teniendo en cuenta el carácter cualitativo de la investigación que es un estudio de caso, considerando también los objetivos y la calidad de datos obtenidos en el mismo.

⁴² Empleando el procedimiento de Alselms, S. & Julet, C. (2002). “Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada”. Universidad de Antioquía.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En este capítulo se presentan los resultados de la Investigación, que considera previamente aspectos institucionales de COFOPRI.

El Proyecto Consolidación de los Derechos de Propiedad Inmueble (PCDPI), ejecutado por COFOPRI en alianza con la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) y el Instituto Geográfico Nacional (IGN), es la continuación del programa de formalización iniciado con el Proyecto de Derechos de Propiedad Urbana (PDPU), y se propone expandir sus beneficios a nuevos usuarios y nuevas áreas dentro del contexto del proceso de descentralización del país.

El objetivo general del Proyecto es conseguir “población con acceso a un sistema descentralizado de formalización de propiedad inmueble de calidad y que permanece en el sistema formal”, para lo cual interviene a través de los siguientes componentes:

1. Políticas integrales de derechos de propiedad inmueble.
2. Prestación de servicios descentralizados de formalización y catastro.
3. Prestación de servicios registrales.
4. Difusión de los beneficios de la formalización.
5. Gestión del proyecto, monitoreo y evaluación.

El PCDPI cuenta con un presupuesto de US\$ 41.67 millones, correspondiendo US\$ 25.00 millones a un préstamo otorgado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial) y una contrapartida nacional de US\$ 16.67 millones. El Proyecto tiene una duración de cinco años (2007-2011).

El ejecutor de este proyecto es COFOPRI que tiene como visión y misión institucionales las siguientes:

4.1 VISIÓN DE COFOPRI

Ser una institución reconocida internacionalmente, que alcance una sociedad donde predomine y conviva la propiedad individual, asociativa y comunal plenamente formalizada urbana y rural.

4.2 MISIÓN DE COFOPRI

Ejecutar las acciones de generación de derechos de propiedad predial que otorguen seguridad jurídica permanente y que sean sostenibles en el tiempo.

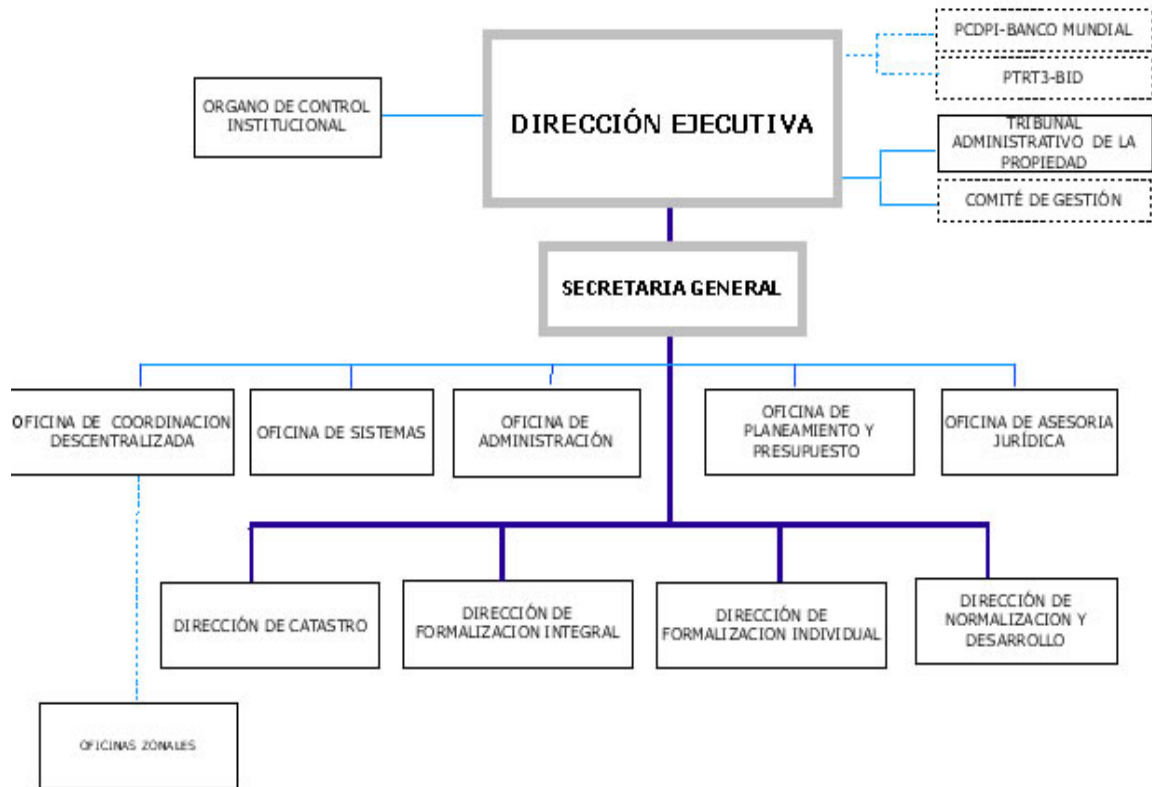
En concordancia con lo anterior los objetivos institucionales de COFOPRI son:

- El objetivo general de COFOPRI es ejecutar el proceso de formalización de la propiedad predial a nivel nacional, con el objeto de generar derechos de propiedad seguros jurídicamente y sostenibles en el tiempo
- Facilitar a la población peruana, urbana y rural, el acceso a una vivienda adecuada, mediante el desarrollo de acciones normativas y de gestión.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE COFOPRI

Para el cumplimiento de estos objetivos se crea una organización a la que se dota de una estructura que la alinea a estos procesos.

Cuadro Nº 01. Estructura Organizativa Actual de COFOPRI



Fuente: www.cofopri.gob.pe/quie_estruct_orgcom.htm

Después de realizado el grupo focal con los especialistas de COFOPRI y en concordancia con los objetivos del Estudio se han obtenido los siguientes resultados:

4.4 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COFOPRI

4.4.1 Estilo de liderazgo

Según los datos obtenidos, los miembros de la institución perciben que el cambio de estructura organizativa de la institución, desde el mes de agosto del año 2007, no ha logrado los objetivos propuestos, y ha generado desconcierto en los procesos y procedimientos institucionales, así como en las funciones de la institución. Por esta situación, existe una actitud de añoranza por la organización anterior.

Los cambios organizacionales en las instituciones exigen un período de adaptación que debe ir respaldado desde la alta dirección, a fin de acelerar el proceso. Una característica fundamental de los cambios de la estructura organizativa es que sea transversal a los procesos operativos y promocionales garantizando la eficiencia y eficacia de los mismos. En el caso de COFOPRI, según los datos del Estudio cualitativo, el apoyo de la alta dirección en el conocimiento de la “nueva” estructura organizativa, no sería percibido de manera suficiente y en este sentido, la operatividad del organigrama institucional estaría cuestionada, es decir que no sería el más adecuado.

La legitimidad en la incorporación de la nueva estructura organizativa institucional, requiere como estrategia básica la comunicación eficaz, entre los directivos y los operadores institucionales de las diferentes líneas del servicio, que se debería materializar en reuniones de trabajo más frecuentes. En COFOPRI, la percepción es contraria y más aún esta situación se asocia a la presente administración. Este hecho, genera la sensación de un trabajo aislado y desarticulado entre las áreas operativas y los funcionarios, lo cual incide negativamente en la producción

Un elemento que está generando gran malestar entre los funcionarios, es la percepción de las redes sociales, como mecanismo de ascenso laboral o más aún cuando este no va acompañado de la competencia profesional demostrada; peor aún cuando se emplea la posición de la autoridad, para reorientar las labores operativas de los funcionarios en beneficio de algún particular, que desde luego carece de medios probatorios, pero que los eventos ya conocidos corroboran. Tales situaciones, debilitan el liderazgo al interior de la institución y pudieran socavar el proceso de institucionalidad en sí mismo.

4.4.2 Respeto por los procedimientos

Las entidades públicas se distinguen de las privadas, por ser normativas y por tener un alto nivel de desarrollo de procesos y procedimientos institucionales, en que se tiene claramente definidas las competencias de las distintas áreas y los funcionarios que intervienen; en este sentido, el respeto por los procedimientos es un elemento fundamental en la gestión pública.

En el caso de COFOPRI, el cuestionamiento a la legitimidad de las autoridades se sustenta en el hecho que perciben que estos eluden los procedimientos, es decir, la formalidad en el tratamiento de casos, en este sentido, evaden su responsabilidad. Lo que generaría una situación de quiebre del orden administrativo que ciertamente lo debilita, situación que debe ser controlada y asumida por la alta dirección, a fin de preservar el orden institucional.

4.4.3 La integración: Reuniones entre el personal

Las reuniones de trabajo o de camaradería, son aspectos básicos de integración de un grupo humano. En el caso, de las reuniones de trabajo en sentido formal, están referidas a las labores de coordinación y socialización de procedimientos o acciones a implementar, orientadas a la mejora institucional en general, a través de la articulación e integración de criterios técnicos. En cuanto a las reuniones de carácter informal, éstas generan el ambiente de camaradería suficiente para el desarrollo de las labores diarias, en un clima laboral mucho más favorable.

Según los datos del estudio cualitativo (que se detallan en el capítulo III de metodología), en el caso de COFOPRI los miembros de la institución perciben que las reuniones de trabajo son insuficientes como espacios de coordinación, las cuales no serían promovidas de forma continua por los directivos, aunque también es cierto que las reuniones de carácter informal en la actualidad son mínimas, dicho comportamiento tal vez obedece a que

los profesionales por una suerte de agotamiento o por encontrarse en otros estadios de ciclo de vida distintos en el plano personal. Sea cual fuere la situación, el fortalecimiento institucional requiere hacer de las reuniones una conducta regular.

4.4.4 La aplicación de sistemas de premios y castigos

Un mecanismo fundamental en el desarrollo organizacional y más aún institucional son los mecanismos de premios y castigos. Los premios son aquellas recompensas materiales o emotivas que refuerzan una conducta favorable para el desarrollo institucional, mientras que los castigos son las sanciones materiales o emotivas, que tiene por objetivo disuadir de un comportamiento, que debilita a la organización.

En este sentido, el que un colectivo humano no perciba una recompensa por un esfuerzo, disuadirá paulatinamente del comportamiento que le genere ese esfuerzo. En el caso de COFOPRI, según los datos cualitativos obtenidos, los miembros de la institución no perciben mecanismos claros de premiación, peor aún asocian de manera más inmediata la conducta sancionadora como el memorando, el descuento y la suspensión sin goce de haber como mecanismo de disuasión, es más reconocen la amonestación escrita como el medio más frecuente de sanción. En el caso de que sea un comportamiento más punible, existe un proceso sancionador que es llevado a cabo por el área de Control Interno o Auditoría Externa, que de hallarse elementos de juicio se forma una comisión sancionadora, que pudiera terminar en la pérdida del estatus laboral o en procesos legales; este último mecanismo es un procedimiento normado que no sería aplicado con la rigurosidad debida bajo la presente Administración. La situación descrita debilita la institucionalidad de la organización, hecho que debe ser revertido desde la alta dirección, con una política clara y de amplio conocimiento por los miembros de la institución.

Un elemento ligado estrechamente al sistema de premios es el mecanismo transparente de ascenso social, que en el caso de COFOPRI es percibido como estático, reconociéndose como único mecanismo de ascenso el “cargo de confianza”, que menoscaba la institucionalidad, lo cual revierte negativamente en la productividad.

El hecho que los miembros de la institución perciban los mecanismos de premiación como inexistentes o ilegítimos, y reciban mecanismos claros de sanciones, refuerza la sensación de que el pasado institucional “fue mejor” y se tiene cierta añoranza de épocas en que las situaciones descritas no se recuerdan, sea esta última situación real o no, se evidencia cierto malestar con el nivel del logro profesional en la institución, que debe ser considerado en la magnitud debida por los directivos en bien de la institución.

4.4.5 El trabajo en equipo

El trabajo en equipo, es la suma de los conocimientos, habilidades y actitudes favorables para el trabajo conjunto; este modo de trabajo se sustenta en el concepto de sinergia, que es la capacidad de generar mayores niveles de productividad con un ahorro de recursos. En este sentido, el trabajo aislado y desarticulado implica no solo la reducción de la productividad, sino el desgaste de recursos y la duplicidad de funciones. Por lo tanto, la dirección de cualquier organización debe promover el trabajo en equipo.

En el caso de COFOPRI, los miembros de la institución perciben que su trabajo es aislado y que comportamientos como el compañerismo y la solidaridad, se habrían debilitado o casi desaparecido como prácticas sociales, que se refleja en el desarrollo de las labores diarias y en la desarticulación de las mismas.

4.4.6 La infraestructura de la institución

La infraestructura de la sede central de COFOPRI es percibida por los miembros de la institución como carente de espacios, es decir los ambientes son más o menos estrechos y más aún, con una mala distribución de los mismos. Esto se debe al incremento de recursos humanos que se ha sumado a la institución recientemente, lo que hace evidente la necesidad de ampliar la infraestructura institucional. Situación que exige a la dirección un nivel de planificación, para no afectar la productividad institucional por hacinamiento.

4.4.7 La atención a la población objetivo

La satisfacción del usuario en la gestión pública, es equivalente a la satisfacción del cliente en el caso de la gestión privada; la existencia de una empresa está directamente asociada a esto, las instituciones públicas en cierta medida también lo están, aunque los lineamientos de ambas formas de gestión son distintas, la administración privada debe estar alineada con la demanda del cliente, mientras que el caso de la administración pública debe estarlo con los usuarios priorizados y programados en su agenda institucional; en este sentido, una institución pública actúa de oficio.

La ruptura de la programación institucional puede generar desconcierto y explicaciones asociadas al cuestionamiento de los decisores y la práctica laboral cuestionable en el ejercicio de sus funciones, tal es el caso del COFOPRI.

La insatisfacción de los usuarios o el desplazamiento del buen posicionamiento, pudiera a mediano plazo amenazar seriamente la continuidad institucional, tanto más al considerar que en la actualidad el COFOPRI, ha ampliado su competencia a poblaciones rurales, debido a la fusión con el Programa Especial de Titulación (PETT), lo cual incrementó sustantivamente las expectativas sobre los servicios y productos que genera

la institución. En este sentido, los directivos deberían recoger con cierta frecuencia evaluaciones sobre los servicios que brinda la institución, a fin de hacer los ajustes que los procesos institucionales requieran, para cada uno de sus productos.

4.5 EL ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ESTADO

Como entienden los especialistas, la Responsabilidad Social Estatal es un punto crítico y de muchas aristas; por un lado, el trabajo que desde hace un año y medio viene desarrollando la Comisión Espejo en el Perú, ha logrado socializar que la Responsabilidad Social tiene un enfoque amplio, que incluye a todas las formas de organización, al que el Estado no está ajeno. Aunque no existen antecedentes de Responsabilidad Social Estatal y más aún, actualmente ésta no se encuentra explicitada en ningún documento normativo⁴³. Sin embargo, se sostiene que el Estado por la naturaleza de su función social, realiza labores de Responsabilidad Social.

La difusión de la Responsabilidad Social como enfoque habría impactado con barreras mentales para su entendimiento, en tanto que, la asociación directa es hacia la empresa; sin embargo, esta situación está variando, pues se logra entender que toda organización tiene tejidos sociales generales y otras, que son particulares de su función.

La Responsabilidad Social es la materialización de una relación de diálogo entre los directivos de una organización y sus grupos de interés, en el logro de la misión y visión organizacional; así mismo, el diseño de acciones de Responsabilidad Social se construye en una relación de diálogo, la misma que es reconstruida en el tiempo.

⁴³ Este documento se terminó de redactar en diciembre del 2009 y para el 1ro. de noviembre del 2010 se oficializó la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social.

4.5.1 Importancia del enfoque de Responsabilidad Social Estatal

La Responsabilidad Social como enfoque es percibida como algo muy positivo, en tanto que es vista como una estrategia que de implementarse reduciría la conflictividad social; pues por su metodología, identificaría los puntos críticos del descontento entre las personas, dado que permite reconocer las zonas que son abordadas por los directivos de las organizaciones, conocida como “zona de desempeño” (localidades a ser atendidas) y aquellas zonas que no han sido consideradas las “zonas pendientes” (localidades sujetas a ser contempladas con posterioridad)⁴⁴.

4.5.2 El proceso de construcción de la Norma Internacional ISO 26000

En las reuniones de trabajo del Comité Espejo, se revisaron los borradores generados sobre la Norma del ISO 26000, con los distintos temas que incorpora, en el que los participantes emiten opiniones que fueron recogidas por el Secretario Técnico, que las eleva al Grupo de Trabajo del ISO (WG) que las trata a nivel internacional. En Suiza, ellos lo integraron en un nuevo borrador de la norma, sometida a revisión en un determinado país del mundo, donde evalúan todas las opiniones y definen los cambios en la norma, hasta llegar al último borrador que se ha visto en Québec, Canadá. El proceso de incorporación es concretado por la Fuerza Operativa de Redacción Integrada (ITDF), luego de ser revisados y discutidos por el Grupo de Trabajo (WG) mediante el Consejo de Gestión Técnica ISO (IMB).

En el caso del Perú, el Dr. Paul Remy Secretario Técnico de la Comisión Espejo⁴⁵, canalizó todas las opiniones y comentarios a la Subcomisión correspondiente con sede en Viena. Allí la Fuerza Operativa de Redacción Integrada (ITDF), que recepcionó los aportes de todos los países las consolida, y en la reunión general del Grupo de Trabajo (WG), como la 6ª

⁴⁴ Salcedo, P. & Candela, C. (2009, jul.). [Entrevista Paúl Remy ex presidente del comité espejo en el Perú: Responsabilidad Social]. Grabación en audio.

⁴⁵ Para Julio del 2010. Había renunciado al cargo sin contarse aún con su suceso.

reunión que se realizó el 12 de diciembre del 2008 en Santiago de Chile, con representantes de las diferentes Comisiones Espejos, en que se constituyó una plenaria y se materializaron muchos acuerdos.

La 7ª Reunión Plenaria del Grupo de Trabajo de ISO (WG) sobre Responsabilidad Social, fue realizada en Quebec – Canadá, del 18 al 22 de mayo de 2009, que contó con la participación de 303 asistentes y 7,000 horas de trabajo simultáneo en grupos técnicos, que alcanzaron su objetivo: lograr el nivel de consenso necesario para que el documento ISO 26000 del estado 3 (etapa de comité – CD) pasó al estado 4 (etapa de información/ investigación – DIS), dirigiendo los comentarios mediante el debate de los expertos. Este asegura una mayor estabilidad del documento⁴⁶. Una diferencia fundamental para el entendimiento de la Responsabilidad Social es la cabal comprensión entre lo que significa el cumplimiento de la ley o la responsabilidad legal y la Responsabilidad Social, la primera está en función al marco normativo de cada país, mientras que la Responsabilidad Social se asocia directamente a las “buenas prácticas” sociales que están fuera del límite legal y más bien tiene un alcance universal.

4.5.3 Comité Espejo del Perú

El enfoque de Responsabilidad Social a nivel mundial, se encuentra en un proceso de construcción y estandarización. En este proceso se incorporó el Perú mediante la Comisión Espejo a través del INDECOPI, que es la institución que realiza las invitaciones para formar parte del la Comisión Espejo en el Perú. Mediante dichas comisiones se analiza y revisa los documentos de propuesta a nivel mundial. Aunque cabe mencionar que esta importante participación del Estado Peruano, no logra convocar de manera importante a los medios de comunicación masivos.

⁴⁶En:http://www.ibnorca.org/sis/sis_ibnorcadia/index.php?option=com_content&view=article&id=77:la-guia-sobre-responsabilidad-social-iso-26000-es-ya-es-un-borrador-de-norma-internacional&catid=37:notas-de-articulista-invitado&Itemid=58

La labor de revisión del Comité Espejo ISO 26000 en el Perú convocó al sector público y privado, organizados en representaciones de grupos de interés, a fin de que cada sector evalué y analice los documentos de propuestas, en reuniones que consolidan en un documento mediante el Secretario Técnico, que las eleva al grupo de trabajo correspondiente, los cuales a su vez los consolidaron en aportes regionales que fueron discutidos en plenaria mundial.

4.5.4 Participantes en el Comité Espejo del Perú

El Comité Técnico de Normalización ISO 26000 – Responsabilidad Social fue instalado el 1 de marzo del 2006. Esta Comisión se encuentra presidida por el Presidente de la Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales de INDECOPI, la Secretaría la tiene la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en la persona del Dr. Paul Remy.

Este Comité se instaló con los siguientes participantes:

Sector Gobierno

1. Ministerio de la Producción
2. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
3. Ministerio de Educación
4. Ministerio de Energía y Minas
5. Ministerio de Agricultura
6. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
7. Consejo Nacional de Ambiente – CONAM
8. Defensoría del Pueblo
9. Comisión para la Promoción de las Exportaciones – PROMPEX
10. Asociación de Municipalidades del Perú

Sector Industria

1. Confederación de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP

2. Asociación de Empresas Prestadoras de Servicios Públicos – ADEPSEP
3. Sociedad Nacional de Industrias – SIN
4. Sociedad Nacional de Pesquería – SNP
5. Asociación de Exportadores – ADEX

Sector Trabajadores

1. Confederación General de Trabajadores del Perú – CGTP
2. Confederación de Trabajadores del Perú

Sector Consumidores

1. Asociación Peruana de Consumidores –ASPEC

Otros (Privado)

1. Radio Programas del Perú
2. Instituto Apoyo

Sector Organismos No Gubernamentales

1. Perú 2021
2. Centro de Eficiencia Tecnológica – CET Perú
3. Sociedad Nacional del Ambiente – SNA
4. Centro de Estudios de Promoción del Desarrollo – DESCO
5. APCPROCALVIDA

Sector Técnico

1. Pontificia Universidad Católica del Perú
2. Universidad del Pacífico
3. Comité Técnico de Normalización de la Gestión Ambiental – IPES
4. Comité Técnico de Normalización de la Seguridad Ocupacional
5. Comité Técnico de Normalización de la Calidad

6. Bureau Veritas
7. SGS del Perú
8. COTECNA
9. Certificaciones del Perú S. A. – CERPER
10. INASSA
11. QUALITAS DEL PERÚ SAC

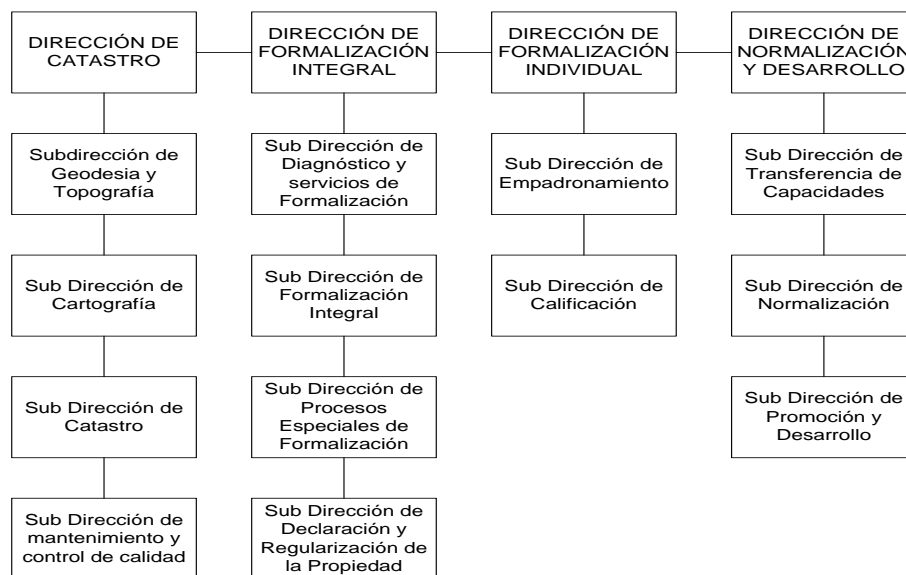
En suma, los sectores involucrados en los denominados Comité Espejo del Perú son: el sector gobierno, sector industria, sector trabajo, sector consumo y ONG's, todos los cuales fueron invitados por INDECOPI como sectores representantes sectoriales. En el caso del sector gobierno, se les invitó a todos y solamente se han inscrito algunas instituciones, cuya asistencia en la actualidad es irregular aun cuando su aporte es importante, pues el objetivo final de esta participación es generar una herramienta útil a todos los involucrados, es decir el objetivo es la universalización y estandarización de criterios.

En el caso del sector estatal, todas las instituciones tienen posibilidades de participación, y en la actualidad solamente cinco miembros, asisten con regularidad a las reuniones de trabajo que son: el IPEN, PRODUCE, PCM, MINSA y OSITRAN, mientras que en el caso del sector privado y las ONG, su participación es regular a excepción del sector de los trabajadores por la CGTP y CTP.

4.5.5 Actores Involucrados en los procesos operativos de COFOPRI

COFOPRI para el logro de su misión institucional tiene la siguiente estructura operativa, ver Gráfico N° 01.

Gráfico N° 01: Proceso operativo de COFOPRI



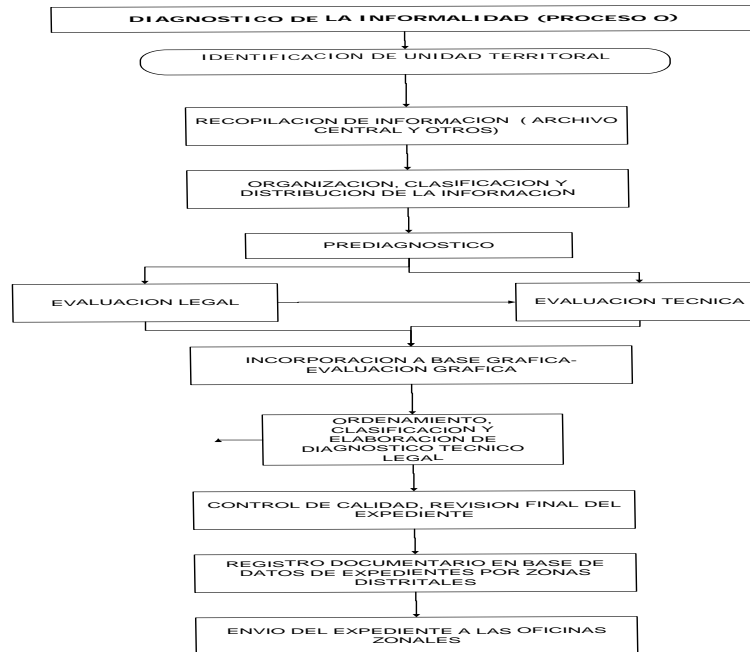
Fuente: COFOPRI 2009
Elaboración: Propia

La estructura operativa de COFOPRI está dirigida por los siguientes actores involucrados:

1. Dirección de Catastro
2. Dirección de Formalización Integral
3. Dirección de Formalización Individual
4. Dirección de Normalización y Desarrollo

A su vez las cuatro Direcciones involucradas en los procesos operativos de COFOPRI, se subdividen en Sub Direcciones, que realizan en conjunto las actividades necesarias para concretar los 3 procesos operativos (diagnóstico, formalización integral y formalización individual) que según sea el caso, generan algunos de los 4 productos de la institución: Títulos de Propiedad para asentamientos humanos, Títulos de Saneamiento para habilitaciones urbanas o urbanizaciones populares, Títulos de Saneamiento para Programas de Vivienda del Estado y Titulación de Mercados. En el caso del proceso de diagnostico, su procedimiento se detalla en el siguiente gráfico, ver gráfico N° 02.

Grafico N° 02. Flujograma de Procesos



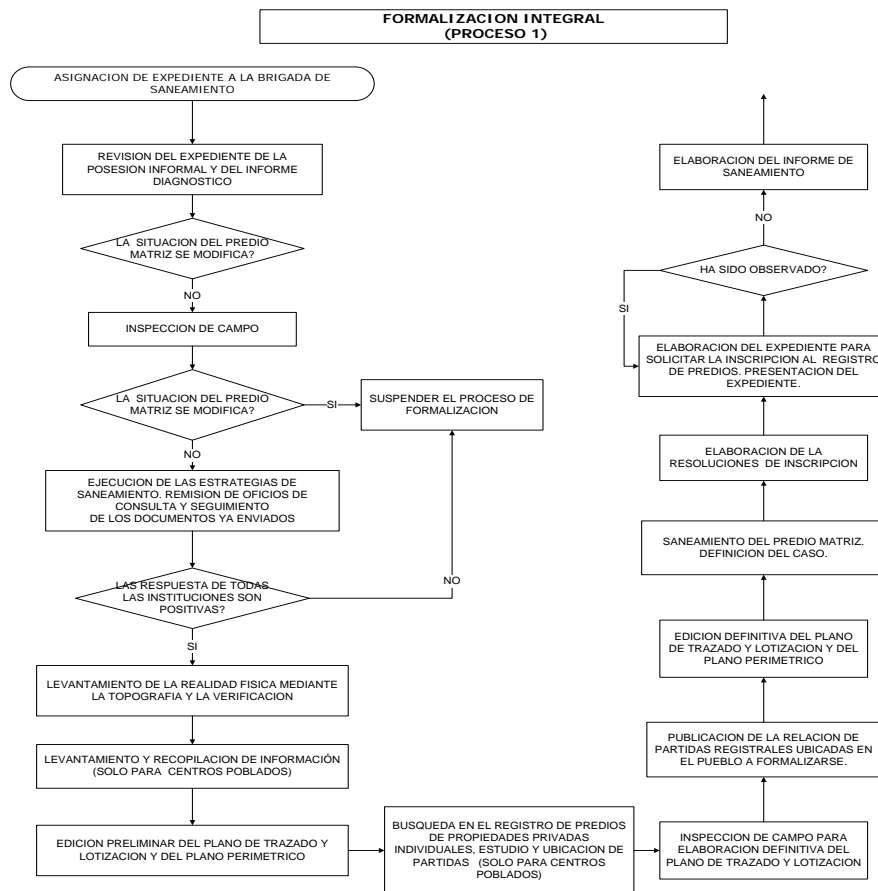
Fuente: COFOPRI 2009

El procedimiento se inicia con la identificación de la unidad territorial, en planos cartográficos, los que son corroborados en archivos disponibles que den cuenta de su situación catastral; esta información se remite a los usuarios competentes los cuales evalúan el expediente desde enfoques legales como técnicos. Evaluación que determina el resultado favorable del proceso o su archivamiento, en el primer caso se incorpora a la base, es gráfica catastral disponible para la el inicio de un nuevo proceso.

El proceso de diagnóstico es llamado proceso cero (0) por cuanto es indispensable para los siguientes procesos.

El proceso de formalización integral, se detalla en el gráfico siguiente:

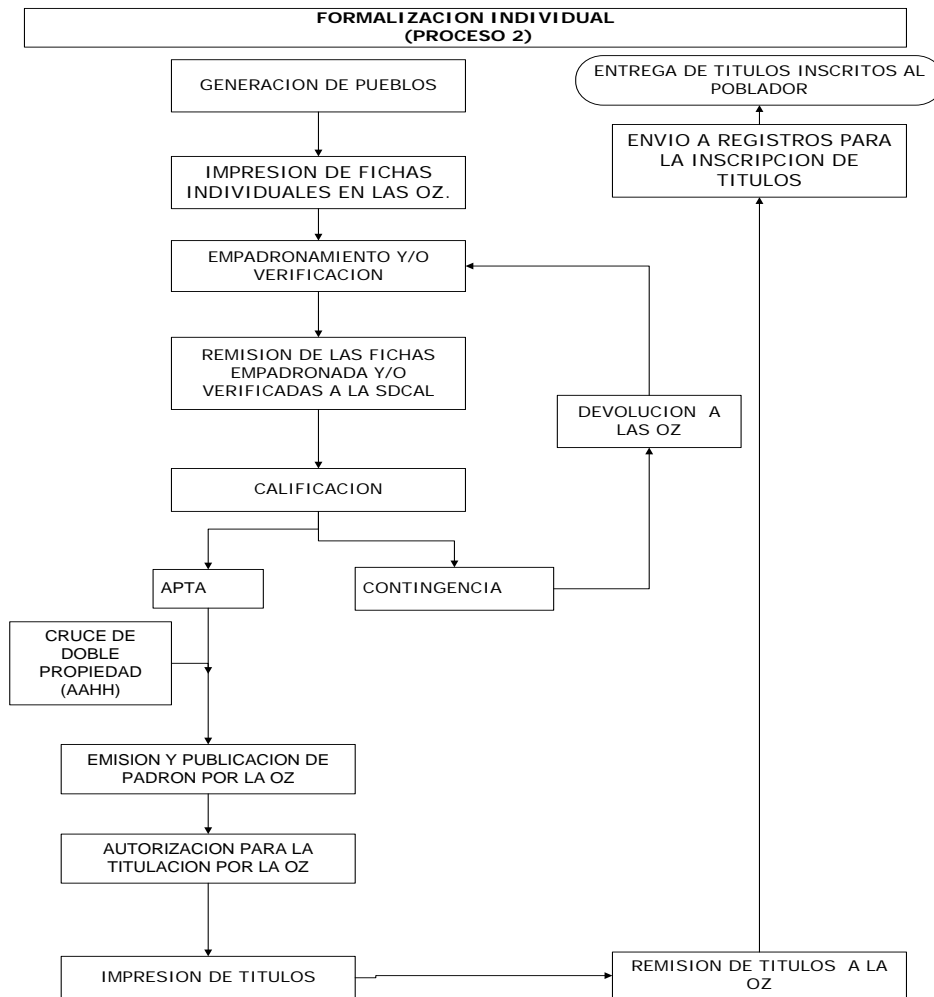
Gráfico N° 03. Flujograma del Proceso 1: Formalización Integral



Fuente: COFOPRI

Según el gráfico anterior, el procedimiento se da inicio con la asignación de la unidad responsable del proceso de saneamiento, el cual recibe el expediente de posesión informal y el informe de diagnóstico generado en el proceso anterior. Luego se evalúa la pertinencia de la información que se maneja, ver gráfico N° 4.

Gráfico N° 04. Proceso 2: Formalización Individual



Fuente: COFOPRI 2009.

La Responsabilidad Social Estatal de COFOPRI, implica que el usuario conozca con claridad los procedimientos que conllevan la obtención de la Formalización Individual como parte de los procesos operativos de COFOPRI.

Por ello, COFOPRI cuenta con procedimientos de Formalización Individual actualizado al 2009 (según el nuevo organigrama), que indica que para ser calificada como Apta para la Titulación luego obtener la Formalización Individual, se deberá realizar cuatro pasos importantes: (1) Generación de Pueblos, (2) Impresión de fichas individuales en la OZ, (3) Empadronamiento

y/o verificación, y (4) Remisión de las fichas empadronadas y/o verificadas a la SDCAL, y en el caso de ser calificada como Apta, deberá continuar con siete procedimientos más para la entrega respectiva de Títulos al usuario.

Los procedimientos antes detallados, conllevan un compromiso social con los usuarios, así mismo en el marco legal del Estado, las instituciones aplican políticas de buenas prácticas institucionales, entre las cuales podemos identificar principios de Responsabilidad Social consideradas en la propuesta de Norma ISO 26000 de RS.

4.5.6 Principios de Responsabilidad Social Estatal en los Procesos Operativo de COFOPRI.

La propuesta de Norma ISO 26000 en su sexta versión del 12.12.08, establece siete principios de Responsabilidad Social entre los cuales tenemos: Rendición de Cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto por los intereses de las partes interesadas, Respeto por la ley, Respeto de la normativa internacional de comportamiento y Respeto por los derechos humanos. De los cuales son identificables en los procesos operativos de COFOPRI, los siguientes:

4.5.6.1 Rendición de Cuentas

La Rendición de Cuentas de la organización se brinda de manera formal a través de su Página Web, en el marco de lo dispuesto según la normativa sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública, ello al margen de la información que brinda a los usuarios a su solicitud, donde se presenta información periódica diversa relativa a: Datos generales, Información financiera y Presupuestal, Proyectos de Inversión, Personal, Adquisiciones y Contrataciones, Indicadores de Desempeño, Actividades Oficiales e Información adicional, entre otros, aunque es la actualización periódica y oportuna es una limitante.

4.5.6.2 Transparencia

Según la percepción de los entrevistados, la gestión transparente era una práctica institucional anterior a la administración actual, donde el criterio técnico se imponía sobre “el favoritismo” y “los privilegios”.

Hoy en día, se cree que el principio de transparencia de la gestión no parece ser una práctica formal dentro de la institución, un ejemplo de ello es que el público objetivo de la institución, ya no son los usuarios del servicio sino aquellos que la “Alta Dirección” cree ventajosa para sus intereses, esto ha generado que se debilite la credibilidad y la transparencia en el accionar institucional.

Sin embargo, se cree que el valor del principio de transparencia de cuentas es de mucha ayuda en la contribución de la práctica de Responsabilidad Social y por ende en el desarrollo institucional, en cambio su no implementación debilita el desarrollo de cualquier organización y fortalece las actitudes caudillistas, que reinician procesos cíclicamente como por ejemplo el “borrón y cuenta nueva” que ciertamente no es real, pues los procesos no se inician ni se detienen a voluntad.

4.5.6.3 Principio de comportamiento ético

Sobre la aplicación del principio ético, este se cuestiona en especial en la nueva administración, pues la mirada de búsqueda de resultados cuantificables deja de lado los procesos, cuyo resultado se percibe en periodos más prolongados, como el tema de crear una “cultura registral” y una efectiva incorporación a la economía formal, mediante la formalización de la propiedad que ocurría en la primera etapa del proyecto denominado COFOPRI, pese a lo cual existe una normativa interna sobre el comportamiento ético en la organización.

4.5.6.4 Principio del enfoque de Grupos de Interés

La identificación del grupo de interés o de las partes interesadas de una organización o institución pública es estratégica porque nos permite conocer las necesidades, intereses, percepciones, satisfacciones respecto a las acciones u actividades que realiza una determinada organización.

En el caso de las instituciones estatales, se percibe que aún subsiste una debilidad en la gestión institucional debido al desconocimiento de sus grupos de interés o partes interesadas.

En el caso de COFOPRI, en sus procesos operativos se ha identificado como su grupo de interés, a los siguientes:

- 1. Usuarios:** Los usuarios no se reconocen como población objetivo es más desconocen la oferta del servicio de formalización de la institución, atribuye a que se ha desatendido responsabilidades de la promoción del servicio en la sub gerencia correspondiente, pese a que la marca institucional como tal existe, pero su asociación a la resolución de problemas de formalización predial no es clara en el conocimiento social.

En el área rural, se percibe que el rol o la razón de ser de la institución es bastante desconocida, aunque gran parte de su estructura e infraestructura operativa ha sido incrementada de forma sustantiva con la fusión del PETT.

Este desconocimiento también está presente en el área urbana, en especial en los programas de vivienda, puesto que su competencia está sujeta a error en cerca de un 50%.

- 2. Proveedores:** Para COFOPRI su insumo fundamental es la información catastral y registral, para su disponibilidad se cuenta con las siguientes instituciones: SUNARP, INDECI, el INC, RENIEC, los Ministerios, los Gobiernos Regionales y las Municipalidades.

Además de proveedores de insumos diversos como: personas naturales y personas jurídicas que proveen materiales, equipamiento, útiles de escritorio y otros, en apoyo de la actividad operativa de COFOPRI.

3. Colaboradores: COFOPRI tiene como colaboradores a sus trabajadores a nivel nacional. Actualmente el número de trabajadores o colaboradores está sobre los 2,600 servidores públicos, de ellos 97 están bajo la modalidad de contratación de CAP's (Contrato Administrativo de Personal), y el número restante (2,503) en la modalidad del CAS (Contrato Administrativo de Servicios) según la nueva legislación, (antes denominado SNP Servicios No Personales) así como, contratos por locación de servicios y otros. A este respecto, existen 600 plazas de CAPs que no estarían cubiertas en su totalidad, por no contar con su respectivo PAP, aunque es clara la informalidad en materia laboral del Estado.

Por ese motivo, la administración institucional ha reestructurado las competencias y funciones de los profesionales en sus respectivas áreas de trabajo, con criterios cuestionados por su escaso nivel técnico.

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACION DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL EN LA GESTION DE COFOPRI

En este capítulo se presentan las guías que se aplicarán al desarrollo organizacional de COFOPRI, con el enfoque de Responsabilidad Social Estatal, para lo cual se propone una metodología de evaluación con los siguientes procedimientos⁴⁷:

- Identificación de los grupos de interés.
- Determinar los aspectos relevantes de cada grupo de interés.
- Determinar las aristas de cada aspecto relevante.
- Gráficos del peso de cada arista.
- Gráficos del cuadrante de Responsabilidad Social Institucional.
- Definición de líneas de acción según análisis del cuadrante de RS.

Esta metodología cuyo desarrollo se muestra a continuación, puede ser incorporada a los procesos del planeamiento estratégico, en especial en el análisis de factores internos y externos, para orientar de manera más adecuada las estrategias y los objetivos organizacionales.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE COFOPRI

La matriz de identificación permitirá precisar cuáles son los grupos de interés o las partes interesadas de COFOPRI a partir de ciertas preguntas claves orientadas a medir la fuerza y la posición favorable o contraria a la institución, tal como se observa en la siguiente matriz:

⁴⁷ Este planteamiento metodológico se crea con aportes sustantivos de la Agenda Perú XXI y la orientación de Paúl Remy : Salcedo, P. & Candela, C. (2009, jul.).[Entrevista Paúl Remy ex presidente del comité espejo en el Perú: Responsabilidad Social]. Grabación en audio.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERES-COFOPRI (1)					
PREGUNTAS CLAVES	DIRECTIVOS	COLABORADORES	USUARIOS	PROVEEDORES	MEDIO SOCIO AMBIENTE
	¿Quien tiene capacidad para decidir?	X			
¿Quiénes tienen influencia sobre los que deciden?			X		
¿Quiénes se beneficiarán?			X		
¿Quiénes se pueden perjudicar?			X		
¿Quiénes no se verían impactados?			X		
¿Quien se muestra interesado?			X		
¿Quiénes podrían oponerse?			X		
¿Quiénes se opusieron en el pasado?					X
¿Quiénes no se opusieron en el pasado?				X	
¿Quiénes son líderes de opinión en el tema?	X				
¿Quiénes tienen capacidad de resolución de conflictos?		X			
¿Quiénes tienen habilidad para motivar a otros?		X			
¿Quien tiene habilidad de comunicación?		X			

La aplicación de la Matriz de Identificación de Grupos de Interés permite detectar las partes interesadas involucradas con la Responsabilidad Social de COFOPRI, las que se muestran en la tabla siguiente⁴⁸.

Tabla Nº 01. Grupos de Interés de COFOPRI

	GRUPOS DE INTERES
1	Directivos
2	Colaboradores
3	Usuarios
4	Proveedores
5	Medio socio-ambiental

⁴⁸ En el caso de COFOPRI, al ser parte del gobierno está alineado al mismo y en este sentido no es un actor distinto.

1. Directivos: Son las personas que lideran la organización que pueden direccionar una gestión con Responsabilidad Social Estatal.

2. Colaboradores: Son todas las personas naturales que realizan una labor de cualquier clase en beneficio de la organización. Las prestaciones del servicio de los colaboradores son remuneradas; se incluyen en este grupo, a todas las personas que mantienen una relación de subordinación (dependencia) como el contratista o empleado y no subordinados como los locadores y otros.

3. Usuarios: Es la persona u organización que requiere del servicio de la formalización de su propiedad.

4. Proveedores: Son aquellas personas naturales o jurídicas que suministran a la organización bienes y/o servicios necesarios para utilizarlos en los procesos operativos.

5. Medio Socio-ambiental: Es el entorno en el cual una organización opera, referidos no solo a los componentes ambientales, sino sociales como es la sociedad civil en sus organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación y sus interrelaciones, entre otros.

5.2 ESTIMACIÓN DE LOS ASPECTOS RELEVANTES DE CADA GRUPO DE INTERES

Para determinar la fuerza y jerarquía de cada uno de los actores del grupo de interés, se requiere:

1. La aplicación de una técnica de evaluación participante, que emula un grupo de discusión de las partes interesadas (grupos de interés): el resultado se presenta en la siguiente Matriz de Estimación del Grupo de Interés (Ver matriz).

MATRIZ DE ESTIMACIÓN DE GRUPOS DE INTERES-COFOPRI															
JERARQUIZACIÓN DE TEMAS Y GRUPOS DE INTERES			CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERES			RELEVANCIA DE LOS TEMAS						FUENTES DE INFLUENCIA			
GRUPOS DE INTERES			Poder	Posición	Flexibilidad	Rendición de cuentas	Comportamiento Ético	Respeto por los intereses y necesidades de las partes interesadas	Respeto a la Ley (Políticas, Reglas, procedimientos)	Respeto por las normas internacionales de comportamiento	Respeto por los Derechos Humanos	Responsabilidad ante Impacto ambiental por los procesos de COFOPRI	Poder de coerción	Poder de puesto	Poder personal
DECISORES CLAVES	Directivos	Dirección Ejecutiva													
		Secretaría General													
INFLUENCIADORES	Usuarios	Asentamientos Humanos													
		Habilitaciones Urbanas													
		Urbanizaciones Populares													
		Programas de Vivienda													
		Mercados													
		Predios Rústicos de Propiedad del Estado													
		Tierras Eriazas													
		Comunidades Campesinas													
	Comunidades Nativas														
	Proveedores	Municipalidades Provinciales													
		Municipalidades Distritales													
		SUNARP													
		INDECI													
		RENIEC													
		INC													
		Ministerios													
		Personas Naturales													
		Personas Jurídicas													
	Otros														
	Colaboradores	Funcionarios Públicos													
		Profesionales													
		Técnicos													
	Comunidad y Medio Ambiente	Sociedad Civil (Organizaciones No Guber.)													
		Medios de Comunicación													

Para la elaboración de esta dicha Matriz, se debe tener en cuenta, las definiciones de los siguientes términos respecto a la Responsabilidad Social Estatal:

- Respecto a la clasificación de los grupos de interés:

El Poder

Es la capacidad para generar impactos en la organización o institución, en este caso COFOPRI. Esta capacidad será estimada como: Alto / Medio Alto/ Medio Bajo/Bajo. (Escala 1 a 4).

Posición

Es la actitud hacia la compañía/tema o iniciativa, la que será valorada como: Alto / Medio Alto / Medio Bajo/Bajo. (Escala de 1 a 4).

Flexibilidad

Es la predisposición para cambiar su actitud. Asimismo, será valuada como Alto/Medio Alto / Medio Bajo/Bajo. (Escala 1 a 4).

- Respecto a la importancia que le dan a los **TEMAS DE RELEVANCIA** será calificada como Alto/Medio Alto/ Medio Bajo/Bajo. (Escala 1 a 4).
 - Por otro lado, esta matriz ha incluido en el medio socio-ambiental a la sociedad civil, haciendo referencia a cualquier actor que pudiera generar corrientes de opinión, como los órganos no gubernamentales y los medios de comunicación.
 - La aplicación de la matriz requiere un Taller de Evaluación Participativa (TEP's) a fin de validar los datos, que a priori conocemos, en el poder de los directivos, quienes quieren influir en las decisiones; así como en la comunidad, traducida en el órgano no gubernamental y medios de comunicación, que cuestionan en el espacio público social y desempeño institucional.
2. Con la construcción de esta matriz se realiza una ponderación (puntuación) con una escala de 1 a 4, en el que 4 es alto, 3 es medio alto, 2 es medio bajo y 1 es bajo, con estos datos se realiza una operación aritmética por grupo y subgrupo de interés, a fin de determinar la fuerza y la jerarquía de cada actor.

5.3 DETERMINAR LAS ARISTAS DE CADA ASPECTO RELEVANTE

La línea base de cada arista o temas de interés -con el detalle de cada actor del grupo de interés identificado- será determinada mediante la aplicación de una encuesta, a través de un cuestionario diferenciado para cada grupo de interés.

En cada cuestionario la(s) parte(s) interesada (s), deberán responder a cada tema o arista según su consideración y percepción, teniendo en cuenta las siguientes alternativas:

1. Muy en desacuerdo
2. Desacuerdo moderado
3. Leve desacuerdo
4. Leve acuerdo
5. Acuerdo moderado
6. Muy de acuerdo
0. No se aplica

Los cuestionarios han sido formulados para cada actor clave, en este sentido tenemos cuestionarios para directivos; usuarios, proveedores, colaboradores y medio socio ambiental. Estos cuestionarios con escalas de medición con valores de 0 hasta 6, que reflejan un espectro de actitudes del entrevistado sobre estos indicadores.

5.3.1 Cuestionario para Directivos de COFOPRI

En el caso del cuestionario para Directivos presenta cinco aristas o temas que son:

1. Desarrollo de principios éticos
2. Cultura Organizacional
3. Gobierno
4. Diálogo con el grupo de interés (stakeholders)
5. Balance Social o Reporte de Sostenibilidad

En las preguntas sobre principios éticos de COFOPRI como organización, se hace referencia a la norma de ética de la institución y su implementación.

Encuestado: Nombre								
Cargo:								
1.1 Desarrollo de Principios Éticos	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/institución Pública								
Posee un código de ética institucional de manera formal y escrita.								
Revisa periódicamente los principios y normas éticas institucionales								
Incorpora el respeto a los derechos humanos como criterio formal en la toma de decisiones en todos sus niveles.								
Orienta su gestión en concordancia con su código de ética institucional y de acuerdo a las Normas Éticas Gubernamentales.								
Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas.								
El Código de Ética Institucional:								
Orienta la relación con los trabajadores								
Orienta la relación con los proveedores								
Orienta la relación con los usuarios								
Orienta la relación con los colaboradores								
Orienta el compromiso con el medio ambiente								
Orienta la relación con los directivos								
Es explícito con referencia al compromiso de ética en la gestión de la información obtenida durante la interacción con los diversos agentes públicos institucionales								
Define un comportamiento de transparencia y veracidad de la información ofrecida a todos los colaboradores y partes interesadas								
Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas personales, económicas, sociales o políticas								

Las preguntas sobre cultura organizacional de COFOPRI, comprenden sistemas de comunicación, capacitación y Responsabilidad Social Estatal, se detallan a continuación. La respuesta ISO varía en una escala de 0 a 6.

1.2 Cultura Organizacional	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública								
Posee una Visión y Misión								
Promueve la Misión y Visión a todos los niveles institucional								
Conduce al diálogo con sus colaboradores a fin de revisar periódicamente la visión, misión y principios y estimular su adopción								
Transmite sus principios éticos permanentemente y no esporádicamente o en momentos específicos como la contratación de personal o procesos de auditoría o evaluación								
Orienta y educa regularmente a sus trabajadores en relación a sus principios éticos								
Posee procesos de educación y difusión de los principios éticos para los colaboradores del organismo								
Incorpora en la evaluación y supervisión de los principios éticos a Directivos, funcionarios públicos								
Verifica la adecuación y adaptación de sus proveedores a sus valores y principios								
Posee directivos que emprenden acciones concretas para difundir los principios éticos								
Cuenta con comités de gestión para aspectos éticos del organismo								
Cuenta con sanciones claras para faltas éticas de manera formal y escrita								
Aplica sanciones por faltas éticas según lo establecido en el organismo								
Este Organismo Público								
Se conoce el concepto de Responsabilidad Social Estatal								
La RS Estatal es parte de la estrategia del organismo o institución pública								
Existe un área / comité / grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RS Estatal								
La RS Estatal esta explícita en la misión del organismo/institución público y considerada en sus principios éticos								
Se registran las acciones y programas efectuados en el área de la Responsabilidad Social Estatal y se difunden								

Las preguntas sobre gobierno se relacionan a las prácticas de COFOPRI sobre buen gobierno, dando una respuesta en escala de 0 al 6.

1.3 Gobierno	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Incorpora a su gestión los principios éticos de Buen Gobierno (BG) para las Sociedades Peruanas								
Aplica los Principios del BG en lo referido a :								
La protección de los derechos de los Directivos del Organismo/Institución								
El tratamiento equitativo entre los diferentes participantes (miembros directivos, funcionarios y demás trabajadores) del organismo/institución								
La función de los Grupos de Interés en la gestión del organismo/institución								
La Comunicación y Transparencia Informativa								
La Precisión de las Responsabilidades de su Directorio								
Comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno								
Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de los miembros de la Directiva								
La Directiva posee una estructura que contempla consejos o comisiones de administración pública, auditoría independiente, fiscal y de remuneración para :								
Asegurar el control de la propiedad de la gestión								
Prevenir / cohibir abusos de poder de sus miembros								
Evitar fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses								
Desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción								
Evitar la creación de "contabilidades paralelas" o de cuentas secretas								
Evitar la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan								
Utiliza estudios, encuestas y el apoyo de especialistas para fundamentar mejor la resolución de dilemas éticos, socio ambientales y relativos a los derechos humanos								
Cuenta con miembros directivos involucrados en el desarrollo de principios éticos y acciones de RS Estatal								

Las preguntas sobre grupos de interés se relacionan a la comunicación establecida con los grupos de interés y la medición de éstos. Las respuestas son recogidas en un rango de 0 a 6.

1.4 Diálogo con el grupo de interés (stakeholders)	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución pública:								
Tiene claramente definidos sus stakeholders o grupos de interés								
Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas sobre la naturaleza de sus procesos y servicios								
Incluye las expectativas o demandas del grupo de interés en sus decisiones políticas o de gestión								
Posee indicadores de desempeño resultantes del diálogo con las partes interesadas								
Se vale de metodologías de diálogo estructurado con el grupo de interés								
Se comunican y comparte a todos los niveles de la organización los resultados de las consultas y diálogo con los grupos de interés								
Incentiva la participación de todos sus funcionarios y demás trabajadores del organismo/institución pública en relación a su grupo de interés								
Extiende la discusión de estrategias y problemas de gestión a los trabajadores , funcionarios y/o interesados directos								
Utiliza alguna norma como base para la relación con sus partes interesadas								

Las preguntas sobre balance social o reporte de sostenibilidad, están orientadas a la documentación generada por la institución para sus usuarios internos y externos. Las respuestas se recogen en una escala de 1 al 6 que mide la actitud del entrevistador.

1.5 Balance Social o Reporte de Sostenibilidad	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Elabora un informe periódico describiendo sus actividades sociales y ambientales								
Incluye en sus informes o reportes sociales y ambientales aspectos cuantitativos								
Produce un reporte/Balance Social fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades								
Publica informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de su desempeño, incluyendo datos desfavorables y discutiendo tendencias								
Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades del organismo/ institución pública son auditadas por terceros								
Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades del organismo/institución pública son auditadas por terceros								
Involucra a por lo menos tres stakeholders (grupo de interés) en la elaboración de su Reporte/Balance Social								
Incorpora en el Reporte/Balance social críticas, sugerencias y declaraciones del grupo de interés								
Contempla a por lo menos tres stakeholders en el proceso de difusión del balance social								
Expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales en sus actividades en la Internet								
Emplea los datos recolectados y utilizados en su balance social en la planificación estratégica del organismo o institución pública								

5.3.2 Cuestionario para usuarios de los servicios de COFOPRI

En el cuestionario para usuarios recoge la situación de los procesos operativos de COFOPRI en cinco aristas:

1. Desarrollo de servicios y gestión
2. Políticas de promoción y comunicación
3. Servicios éticos
4. Respeto a la privacidad del usuario
5. Excelencia en la atención

Las preguntas sobre el desarrollo de servicios y gestión, están orientadas y recogen percepciones de los usuarios respecto a sus necesidades del servicio y de su nivel de satisfacción. Las respuestas son recogidas en un rango de preferencia que fluctúa de 0 al 6.

2.1 Desarrollo de Servicios y Gestión	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo o Institución Pública:								
Divulga resultados de este tipo de servicios y gestión a sus usuarios (as)								
Adopta medidas preventivas o correctivas con agilidad								
Pone a disposición del público información sobre los beneficios y limitaciones de sus servicios								
Capacita a los trabajadores y sus colaboradores externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia								
Busca un continuo perfeccionamiento de sus servicios y que representen mayor accesibilidad al usuario								
Mantiene un programa especial para la mejora de servicios y de sus procesos de gestión								
Tiene sistemas de respuesta rápida a reclamos, notificaciones, otros ocurridas por inadecuados servicios								
Cuenta con un área capacitada para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis								
<u>No</u> ha tenido servicios suspendidos por presión de usuarios u organismos de defensa								
<u>No</u> ha sido procesada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la atención del usuario								
Es transparente en la información al público usuario de los posibles beneficios de los servicios que ofrece								
Las especificaciones, requisitos, condiciones y precio por tramites están claras y coinciden con el servicio que se ofrece								
Tiene implementado un sistema para conocer el nivel de satisfacción del usuario								

La pregunta sobre promoción y comunicación se orienta al enfoque de la estrategia de comunicación de la institución. La respuesta es recogida en una escala de actitud de 0 a 6.

2.2 Políticas de Promoción y Comunicación	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo o Institución Pública:								
Posee estrategias de promoción no solo enfocadas a obtener beneficios para el organismo/institución pública sino también para los usuarios y la sociedad								
Promueve valores a través de su política de promoción y comunicación ("Formalidad es desarrollo social", "Progreso es Desarrollo social", etc.)								
Posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la organización o institución pública								
Posee una política de comunicación externa alineada con los valores y principios de la organización o institución pública								
Orienta a los usuarios sobre las características de sus servicios								
Desarrolla asociaciones con sus proveedores, con el objeto de crear una cultura de Responsabilidad Social en las relaciones con usuarios								
Actualiza periódicamente materiales de comunicación destinados a los usuarios tales como folletos, afiches, dípticos, trípticos, propagandas, otros								
Tiene una política formal de propaganda política								
Realiza análisis previos de las campañas de promoción para corroborar su concordancia con los valores éticos de la organización o institución pública								
Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con las leyes de protección y derechos del usuario								
Minimiza los impactos de contaminación visual								
Evita publicidad engañosa o publicidad que destaque atributos ficticios o exagerados de su servicio								
No tuvo en los últimos 3 años algún elemento de comunicación que haya sido objeto de reclamo, denuncia o multa por parte de los usuarios y de la sociedad								
Conoce y respeta los valores de su público objetivo								

Se pregunta al usuario sobre la ética de la institución en el servicio proporcionado, sobre su tinte político y la veracidad de la información difundida. Las respuestas son recogidas en rangos de 0 a 6.

2.3 Servicios Éticos	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo o Institución Pública:								
Los directivos conocen la calidad de los servicios que brinda el Organización o institución pública								
Posee incentivos basados en la satisfacción del usuario								
Al brindar servicios, el Organización o institución pública utiliza solamente argumentos verdaderos al usuario								
La empresa tiene una política explícita de no soborno/corrupción para obtener la contratación de servicios								
Respeta a sus usuarios cumpliendo servicios pactadas								
Monitorea que el servicio de sus usuarios esté alineado con los principios éticos del organización o institución pública								
Mantiene una comunicación abierta con sus usuarios para la mejora de sus procesos y servicios								

Las preguntas referentes a la privacidad del usuario, requiere saber de ética en el uso de la información accedida. Las respuestas se registran en un nivel de preferencia de 0 a 6.

2.4 Respeto a la Privacidad del Usuario	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo o Institución Pública:								
Utiliza la información, especialmente bases de datos, de manera ética, sin invadir la privacidad individual								
Posee una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del usuario								
Infoma al usuario el propósito de recoger informaciones personales antes de hacerlo								
Pide solo informaciones personales relevantes, no más allá de los objetivos para los cuales declara ser necesarias								
No suministra informaciones de registros del usuario a terceros sin su autorización								
Posee una política que permite al usuario la inclusión, alteración y exclusión de sus datos de las bases de datos de la organización o institución pública								
Posee registros de reclamación por falta de respeto a la privacidad del usuario y los evalúa periódicamente								
No ha enfrentado reclamos por invasión a la privacidad o denuncias por violar esta privacidad a través de sus procesos y servicios								

Las preguntas sobre excelencia en la atención al usuario y la medición de la calidad de atención brindada, se detallan a continuación. Las respuestas fluctúan en preferencias de 0 a 6.

2.5 Excelencia en la atención al Usuario	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo o Institución Pública:								
Posee una plataforma de atención al usuario								
Registra los reclamos de sus usuarios								
Ofrece un servicio de Atención al Usuario u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones, y reclamos relativos a sus servicios								
Posee un servicio de reclamos ágil, accesible y con la difusión adecuada								
Resuelve en forma rápida las demandas de los usuarios								
Considera pro activamente las opiniones y reclamos de los usuarios en el lanzamiento de nuevos servicios o su mejoramiento								
Promueve la capacitación continua de sus profesionales de Atención al Usuario								
Se preocupa de que los directivos de la organización o institución pública estén involucrados directamente con los programas de atención al usuario								
Cuenta con indicadores de satisfacción que presenta en los procesos de decisión de la organización o institución pública								
Comparte con los trabajadores de la organización o institución pública la opinión de los usuarios								
Promueve la comunicación con el usuario para saber sus opiniones								
Cuenta con un mediador entre la organización o institución pública y el usuario para solucionar problemas de reclamos								
Hace seguimiento a los reclamos aun habiendo pasado por la entidad mediadora								
Promueve la excelencia en la atención al usuario en las organización o institución pública								

5.3.3 Cuestionario para proveedores de COFOPRI

El cuestionario para proveedores presenta tres aristas:

1. Evaluación y selección de proveedores
2. Valores éticos de proveedores
3. Apoyo al desarrollo de proveedores

Las preguntas de evaluación y selección de proveedores se orientan a medir las percepciones sobre el desempeño de proveedores. Las respuestas varían en una escala del 0 a 6.

3.1 Evaluación y selección de Proveedores	Muyen Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muyde Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Esta Organización o institución pública								
Posee normas de uso interno para seleccionar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega								
Posee normas de uso interno para evaluar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega								
Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional a través de la entrega de información sustentatoria								
Posee normas transparentes y políticas formales para la selección de proveedores y las difunde								
Adopta criterios de adquisición de productos/servicios que garanticen calidad								
Establece plazos y condiciones de pago adecuados y negociados con los proveedores respetando las características de la contratación								
Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago según contrato								
Tiene una política de compra o contratación que privilegien a proveedores con certificación socio ambiental								
Considera como criterio de selección la práctica de principios de RS (tener código de ética, políticas de RS, etc.)								

Las preguntas sobre valores éticos de proveedores se refieren a exigencias de demostración del comportamiento ético de los proveedores. Las respuestas se miden en niveles del 0 a 6.

3.2 Valores éticos de Proveedores	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Esta Organización o institución pública								
Tiene mecanismos formales que comunican a la cadena de proveedores los valores y principios de la organización o institución pública								
Cancela contratos que no cumplan con conductas éticas dentro de su empresa								
Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación que prohíbe el trabajo infantil a través de la entrega de información sustentadora								
Posee políticas formales relativa a la prohibición del trabajo forzado								
Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias del proveedor								
Tiene como práctica el procedimiento periódico de investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de proveedores, exigiendo documentación comprobatoria								
Promueve la práctica de RSE en sus proveedores								
Establece un plazo formal para que sus criterios de Responsabilidad Social sean cumplidos por sus proveedores								

Las preguntas sobre el apoyo al desarrollo de proveedores, se refieren a las acciones orientadas a mejorar el relacionamiento con los proveedores. Las respuestas se orientan a una escala de 0 a 6.

3.3 Apoyo al desarrollo de Proveedores	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Esta Organización o institución Pública								
Utiliza criterios de negociación que permiten el crecimiento futuro de sus proveedores								
Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales								
Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro								
Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores,								
Posee un plan de consulta de satisfacción con los proveedores								
Considera en sus políticas las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos								
Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo mutuo								
Posee mecanismos que aseguran el trato adecuado de los proveedores y la buena relación con estos								
Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de proveedores								

5.3.4 Cuestionario para los colaboradores de COFOPRI

En el siguiente cuestionario a los colaboradores de COFOPRI se resumen nueve aristas o ejes temáticos:

1. Valoración y respeto a la diversidad
2. Gestión participativa
3. Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos
4. Política de remuneraciones, beneficios y carrera profesional
5. Desarrollo profesional y laboral
6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo
7. Desarrollo personal y familia
8. Jubilación y dimisiones
9. Personal subcontratado (No está en planilla)

Las preguntas sobre la valoración o el respeto a la biodiversidad hacen referencia a los políticos, equidad y justicia social del accionar de los colaboradores. Las respuestas se registran en un rango de 0 a 6.

4.1 Valoración y respeto a la diversidad	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Posee normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacidad, etc.) en los procesos de contratación pública								
Capacita a sus trabajadores(Funcionarios, y otros profesionales) sobre el respeto a la diversidad								
Usa indicadores para identificar problemas de discriminación								
Apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado laboral								
Mantiene un programa especial para contratación pública de personas con discapacidad física y/o mental								
Ofrece oportunidad de trabajo para ex presidiarios								
Ofrece oportunidades de trabajo a jóvenes menores de edad dentro de un programa laboral juvenil								
Existe una política para la contratación pública de personal mayor de 45 años o desempleados por más de dos años								
Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual								
No discrimina en sus procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes profesionales similares a aquellos que presentan los postulantes de sexo masculino								
Busca equidad en la contratación de hombres y mujeres								
Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico								
Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación a situaciones de embarazo y cuidado de los hijos durante los primeros meses de vida								
Ofrece jornadas de trabajo flexible para el personal que requiera compatibilizar el trabajo con el cuidado de sus hijos								
Provee servicios de sala cuna al personal que lo requiera								
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y el cuidado de las mujeres contratadas en situación de embarazo								
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección, cuidado y educación de los hijos de sus trabajadores								
Respeto la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.)								
Posee políticas explícitas sobre la no contratación de mano de obra infantil								

La gestión participativa se refiere al clima laboral generado desde la alta dirección, y los mecanismos de participación de los trabajadores. Las respuestas se toman en una escala de 0 a 6.

4.2 Gestión Participativa	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Estimula y recompensa a los trabajadores que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos								
Pone a disposición de los trabajadores las informaciones económicas y financieras								
Brinda información a los trabajadores sobre los objetivos estratégicos del organismo o institución								
Capacita a sus trabajadores para que puedan comprender y analizar tales informaciones								
Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los trabajadores con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes al organismo/institución pública.								
Cuenta con comités de trabajadores para la participación en la gestión del Organismo Institución pública (comité de ética, comité social, comité de costos, etc.)								
Los miembros de los comités son elegidos por los trabajadores o propuestos voluntariamente sin interferencia del organismo o institución pública.								
Realiza evaluaciones sobre la percepción del Organismo o Institución pública por los trabajadores								
Realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los funcionarios o jefes son evaluados por sus subordinados								

Las respuestas sobre relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos, se refiere a las acciones de organización laboral formalizados por parte de las trabajadores. Las respuestas se anotan en un rango de 0 a 6.

4.3 Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Posee una directiva que no considera la existencia de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos como negativa para su desempeño								
Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo								
Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos de información sobre las condiciones de trabajo								
La directiva se reúne periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para oír sugerencias y negociar								
Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los trabajadores								
Se retroalimenta de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, par la toma de decisiones gerenciales								
Posee acuerdos colectivos con el sindicato o grupos organizados								

Las preguntas se orientan a los sistemas de remuneración de los trabajadores, los beneficios que estas obtienen y el impulso de su carrera profesional de darse el caso. El nivel del registro de las respuestas varía de 0 a 6.

4.4 Política de remuneraciones, beneficios y carrera profesional	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Ofrece a los trabajadores sueldos competitivos según los estándares del mercado laboral								
Posee políticas con metas de reducir la distancia remunerativa entre jefe y subordinado inmediato de su empresa								
Efectuó en los últimos dos años un aumento de salario significativo a los trabajadores de diferentes niveles								
Realiza encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a su política de remuneración y beneficios								
Posee un plan estructurado de aumentos salariales en base a tiempo de trabajo								
Se evalúa y premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos								
Se evalúa y premia el desempeño colectivo con criterios procedimientos objetivos								
Los trabajadores participan en la composición Directiva de la empresa								
Ofrece a los trabajadores bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo, o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental								
Ofrece a los trabajadores beneficios adicionales a los exigidos por la ley								
Ofrece a los trabajadores apoyo en la educación de los hijos								
Ofrece a los trabajadores financiación de la casa propia								
Ofrece a los trabajadores plan de salud familiar								
Ofrece a los trabajadores financiación para capacitación profesional								
Posee política de compensación de horas extras para todos los trabajadores, incluso a los de niveles superiores								
Tiene el total de los trabajadores inscritos y remunerados por planilla								

Las preguntas sobre el desarrollo profesional y laboral están referidas a la capacitación que reciben los trabajadores para el género de sus funciones. Las respuestas son recogidas en niveles que varían de 0 a 6.

4.5 Desarrollo profesional y laboral	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de sus trabajadores								
Ofrece a los trabajadores, sin distinción, becas de estudio para la adquisición de conocimientos más universales y con impacto positivo en sus labores								
Cuenta con programas de desarrollo de carrera para sus trabajadores								
Otorga incentivos monetarios y/o programa de reconocimiento para aquellos trabajadores con un desempeño sobresaliente								
Premia el desarrollo de habilidades de sus trabajadores a través de reconocimiento y/o promociones								
Posee un programa para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas								
Prevé un monto anual destinado a capacitación								
Posee un programa de retención y atracción de habilidades y talentos								
Ofrece posiciones a practicantes pre profesionales y profesionales								
Ofrece a los practicantes buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional en sus respectivas áreas de estudio								

Las preguntas se orientan a las acciones de prevención promoción de la salud ligados a las actividades laborales de los trabajadores. Las respuestas tienen una escala de 0 a 6.

4.6 Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad								
Busca alcanzar o sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo								
Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción e identificar áreas/jefaturas/direcciones que requieren atención								
Monitorea la carga laboral de sus trabajadores con el objetivo de mejorar su eficiencia								
Procura la participación de los trabajadores en la definición de las metas e indicadores de desempeño relacionadas a las condiciones del trabajo, salud y seguridad								
Difunde entre los trabajadores las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad								
Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol								
Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo								
Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de sus trabajadores								
Ofrece un ambiente físico de trabajo en las condiciones mínimas necesarias								
Ofrece programas educativos sobre la salud								
Ofrece programas de salud, vacunación, chequeos médicos, etc.								
Ofrece programas específicos de salud de la mujer								
Ofrece un programa específico para portadores de sida								
Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus trabajadores en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad de RRHH								
Promueve programa de combate al stress para los empleados, especial mente los que desempeñan funciones más estresantes (Mesa de partes, cajeros, etc.)								
Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo								

Las preguntas se orientan a conocer los beneficios orientados a la familia de los trabajadores. Las respuestas consideran un puntaje de 0 a 6.

4.7 Desarrollo personal y familia	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias								
Apoya a las familias de los trabajadores por medios de convenios, programas o acuerdos especiales								
Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas con el organismo o institución pública.								
Ofrece cursos de desarrollo personal								
Ofrece apoyo psicológico disponible en el ambiente laboral								

Las preguntas se orientan a los beneficios de jubilación y los beneficios en caso de desempleo y otros .Las respuestas se consignan en niveles que van de 0 a 6.

4.8 Jubilación y dimisiones	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Orienta a sus trabajadores sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación								
Prepara a sus trabajadores para la jubilación , incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera								
Involucra a los familiares del trabajador en el proceso de preparación para la jubilación								
Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad								
Mantiene un programa de previsión complementaria para la jubilación								
Frente a la necesidad de reducir costos de trabajadores, busca evitar despidos, y cuando lo hace, se limita a lo estrictamente necesario								
Ante la obligación de reducir costos de trabajadores, se inician consultas con representantes de los trabajadores								
Analiza y discute alternativas de manutención y reducción de gastos con los trabajadores								
Ofrece programas de retiro voluntario con incentivos								
Establece indicadores socioeconómicos, como edad, estado civil, o cargas , para orientar la definición de prioridades al despedir								
Informa a los trabajadores las razones de su despido previo al hecho								
Ofrece extensión de beneficios para los trabajadores despedidos								

Ofrece adicionalmente servicios de apoyo en re-colocación y/o re-capacitación para los trabajadores despedidos de cualquier nivel								
Busca establecer contacto con especialistas para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un eventual recorte de personal dentro del organismo o institución pública								

Las preguntas se orientan al personal sin dependencia profesional de la institución, el cumplimiento de la norma y su nivel de participación en la empresa. Las respuestas son recogidas en una escala de 0 a 6.

4.9 Personal subcontratado (No está en planilla)	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Este Organismo/Institución Pública:								
Cumple con las obligaciones legales en relación al personal subcontratado								
Exige a quien realiza las contrataciones que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al interior de su organismo o institución pública								
Ofrece al personal subcontratado beneficios básicos gozados por su personal regular, como transporte, alimentación, salud y otros								
Integra al personal subcontratado en sus programas de capacitación y desarrollo profesional								
Integra al personal subcontratado en los eventos sociales y de confraternización del organismo o institución pública								
Da prioridad al personal subcontratado para ocupar posiciones que se presentan en la empresa								
Permite la participación del personal subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con el organismo o institución pública								

5.3.5 Cuestionario sobre Medio Socio-Ambiental

Este cuestionario sería aplicado a la sociedad civil relacionada al medio ambiente en cuatro aristas:

1. El Impacto en el Medio Ambiente
2. Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo
3. Cuidados en la incorporación de materiales y tratamiento de desechos

4. Educación ambiental y compromiso de la organización o institución pública

Las preguntas se orientan a conocer el impacto en el medio ambiente en lo relacionado a normas internas a este respecto. Las respuestas se valoran en un rango de 0 a 6.

5.1 El Impacto en el Medio Ambiente	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Esta Organización o institución Pública								
Conoce el impacto ambiental que tiene las actividades propias de la organización o institución pública								
Considera dentro de la planificación estratégica temas relacionados al medio ambiente								
Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación								
Realiza regularmente control y monitoreo del impacto ambiental causado por sus actividades y servicios desarrollados								
Efectúa análisis del impacto de todos sus procesos, independientemente de la obligación legal								
Tiene sus procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo el establecimiento de metas, plan de acción , asignación de recursos y auditoría								
Cumple íntegramente con la Ley General del Ambiente Nro. 28611								
Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y a la comunidad								
Está certificada por la norma ISO 14001 y/o similares								

Las preguntas se orientan a determinar las prácticas ambientales de la institución desde el enfoque de las organizaciones ambientales locales. Las respuestas son recogidas en una escala de 0 a 6.

5.2 Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Esta Organización o institución Pública								
Utiliza criterios ambientales en la selección de proveedores								
Desarrolla un programa de recolección de residuos y reciclaje de impresiones/fotocopias no validas								
Entrega a sus usuarios información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus actividades								
Posee un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contienen situaciones de riesgo								
Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales								

Las preguntas se orientan al uso de tecnologías y estrategias ambientales implementadas en la sede de COFOPRI, siendo respondidas por organizaciones ambientales locales. Las respuestas fluctúan en una escala de 0 a 6.

5.3 Cuidados en la incorporación de materiales y tratamiento de desechos	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Esta Organización o institución Pública								
Actualmente la tecnología utilizada es la óptima para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y otros dentro del Organización o institución pública								
Implementa procesos de destinación adecuada de sus residuos								
Ha invertido en tecnología que uso no generen daño ambiental								
Utiliza estrategias de reciclaje y compensación ambiental para alcanzar un alto nivel de sustentabilidad y/o provocar impacto ambiental cero								
En sus actividades, y servicios no libera en la atmósfera gases nocivos a la capa de ozono.								
Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables								
Mantiene acciones de control de polución causada por vehículos propios o de terceros en su Organización o institución pública								

Las preguntas se orientan al uso de las actividades de educación ambiental de la institución y su proyección social en el tema. Las respuestas son reportadas en un rango de valoración de 0 a 6.

5.4 Educación ambiental y compromiso de la organización o institución pública	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo Moderado	Leve Desacuerdo	Leve Acuerdo	Acuerdo Moderado	Muy de Acuerdo	No se Aplica	Comentarios
Esta organización o institución pública:								
Desarrolla capacitación para el personal sobre temas ambientales, con el objeto de reforzar su conciencia ecológica								
Desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la organización o institución pública								
Apoya o participa en proyectos educacionales en asociación con organizaciones ambientalistas								
Ejerce liderazgo social a favor de la causa ambiental								
Publica un informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental								
Realiza campañas internas para el uso controlado del agua								
Realiza campañas internas para el uso controlado de energía								
Promueve el reciclaje de papel								

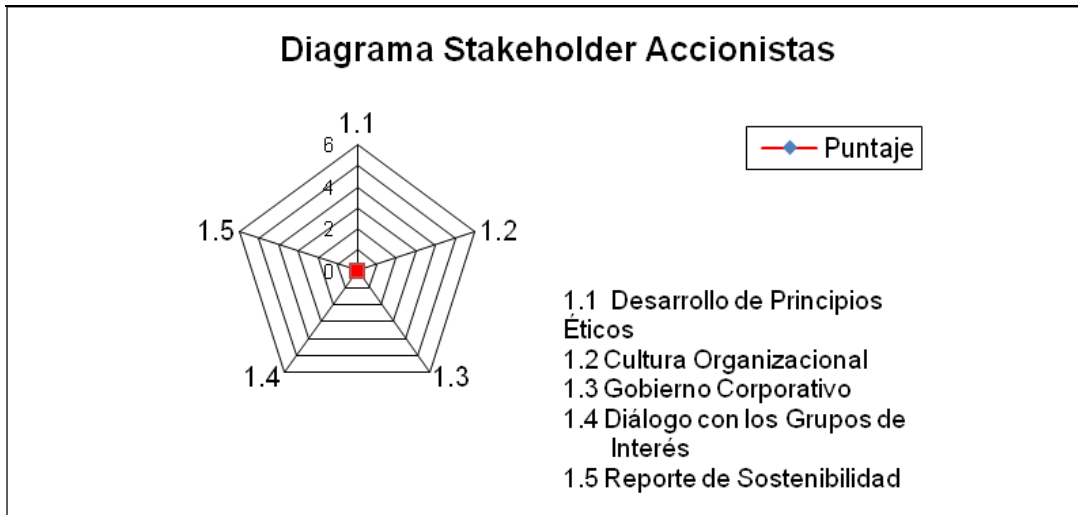
5.4 GRAFICAR EL PESO DE CADA ARISTA

Se realiza la suma y la ponderación de los resultados recogidos en los respectivos cuestionarios, sobre los temas o aristas relevantes para cada grupo de interés identificado, y se presentan por tema o arista con el promedio ponderado obtenido. Estos resultados crearán una figura que se mostrará en un gráfico de telaraña, como se observa por cada actor clave.

5.4.1 Directivos

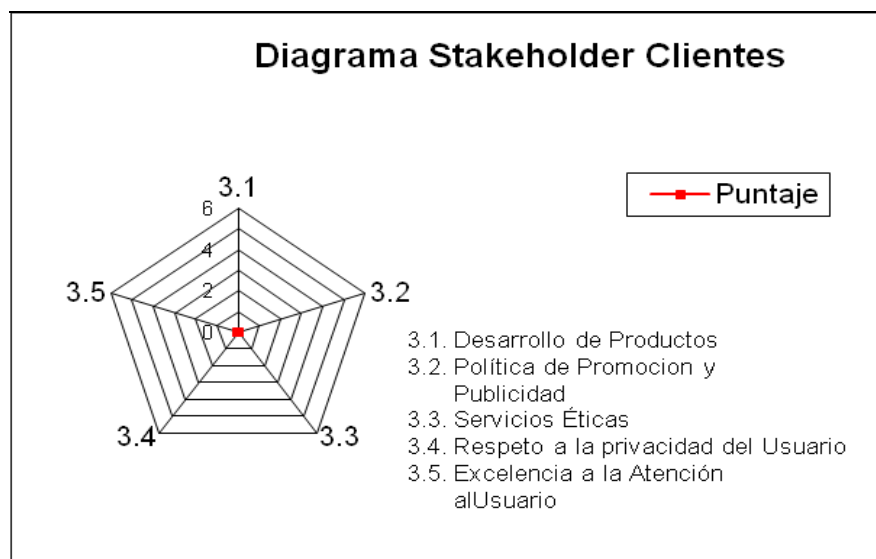
En el caso de las directivos tenemos un gráfico de 5 aristas, con 6 capas referidas a las valoraciones de los puntajes obtenidos, en las cuales se observará la formación de una figura que muestra la situación de la

Responsabilidad Social en el tema. En este sentido, es una línea de base para evaluación futura.



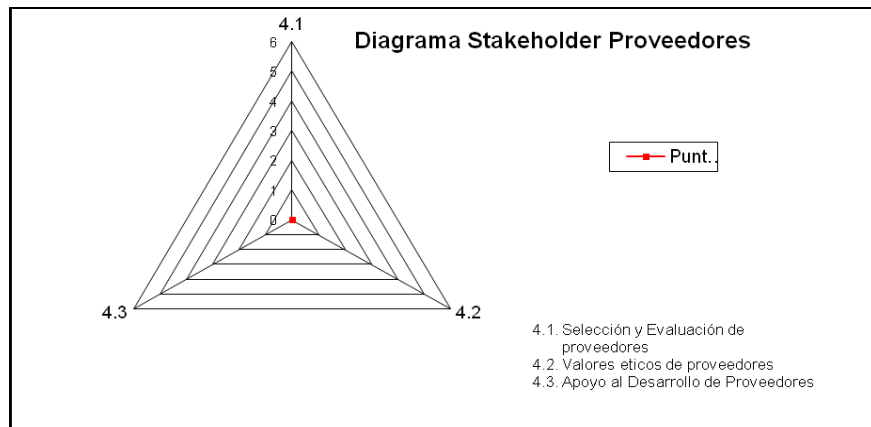
5.4.2 Usuarios

En el caso de los usuarios, tenemos un gráfico de 5 aristas con 6 capas en las cuales se delinearará una figura con la unión de puntos ponderados por cada ítem. Esto refleja la situación de la Responsabilidad Social estatal de la institución en el tema.



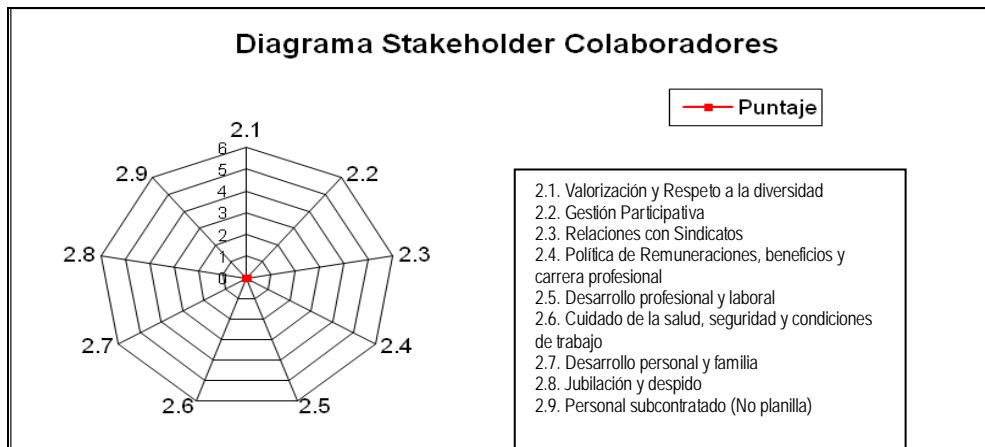
5.4.3 Proveedores

En el caso de los proveedores, se observa un gráfico de 3 aristas y 6 capas en las que se coloca un punto, reflejo del promedio ponderado de los valores obtenidos en el cuestionario. La unión de los cuales creará una figura que representa la situación de la Responsabilidad Social Estatal institucional en el tema.



5.4.4 Colaboradores

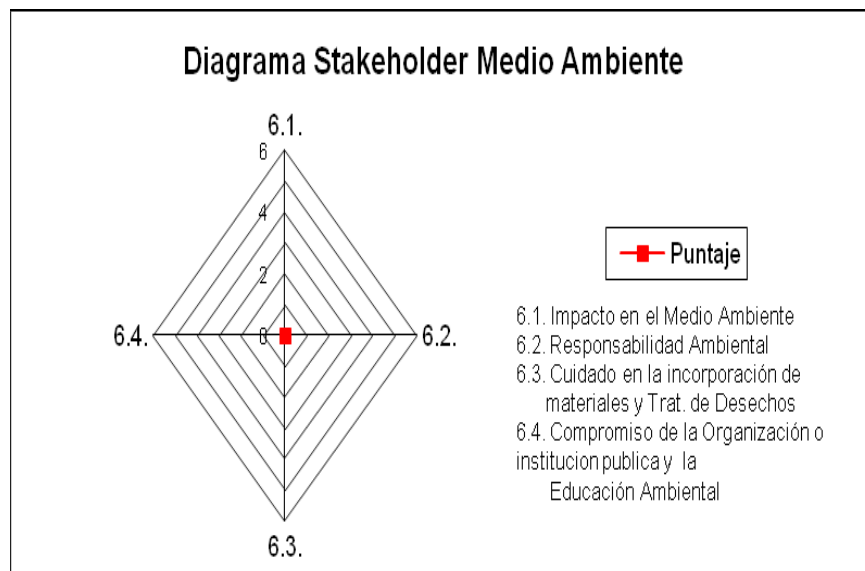
En el caso de los colaboradores, el gráfico tiene 9 aristas y 6 capas en las que se registrará, cada uno de los valores con el resultado del ponderado del cuestionario correspondiente aplicado, estos puntos unidos graficarán la situación base de la institución en el tema.



5.4.5 Medio Ambiente

En este último caso, se observan 4 aristas en el gráfico con 6 capas, en el que se consignará un punto de reflejo del promedio ponderado del cuestionario respectivo, aplicado. La unión de estos puntos graficará una figura que reflejará la situación institucional en el tema.

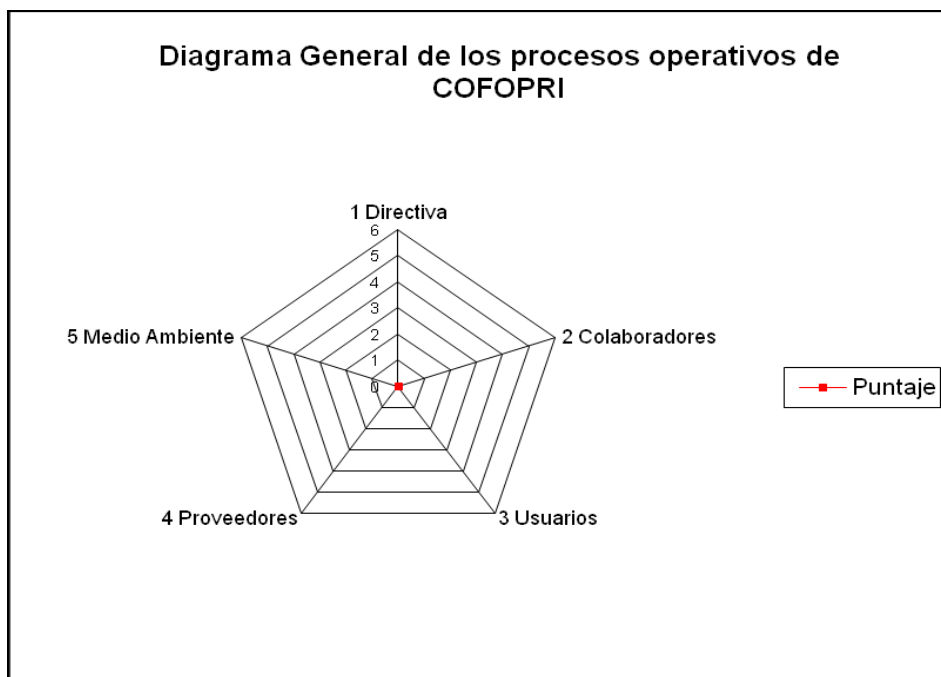
Por último, los valores de cada una de las aristas de los grupos de interés, pueden ser consolidados en cada gráfico, mediante una nueva ponderación aritmética en el que se integrará una puntuación a cada grupo de interés, según las 6 capas de estudio; es decir, un gráfico de Responsabilidad Social del área operativa COFOPRI, el cual se presentará en un gráfico de telaraña, en el que cada grupo de interés tendrá un punto reflejo de sus avances en el tema. La unión de cada uno de esos puntos mostrará un gráfico que determinará la situación institucional en la materia.



Cada uno de los gráficos precedentes muestran la situación presente de la institución en la aplicación del enfoque de Responsabilidad Social Estatal. En este sentido, constituyen una línea de base que medirá en el tiempo los avances y retrocesos en los temas considerados.

5.5 GRAFICAR EL CUADRANTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL INSTITUCIONAL

Por último, los valores de cada una de las aristas de los grupos de interés, pueden ser consolidados en cada gráfico, mediante una nueva ponderación aritmética en el que se integrará una puntuación a cada grupo de interés. Según las 6 capas de estudio, un gráfico de Responsabilidad Social del área operativa COFOPRI, el cual se presentará en un gráfico de telaraña, en el que cada grupo de interés tendrá un punto reflejo de sus avances en el tema. La unión de cada uno de esos puntos determinará gráficamente la situación institucional en el tema.



Con los resultados de la grafica anterior, se proporcionará información a los directivos de la organización, para definir las acciones de cada uno de sus actores involucrados y establecer periodos de evaluación, con la aplicación de esta herramienta que arroje nuevos resultados, las cuales permitirán realizar una comparación respecto a la situación base y definir los avances logrados, a fin de implementar un sistema de mejora constante de la organización.

5.6 APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACION DE LOS PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL EN COFOPRI

En el marco de la metodología propuesta para la evaluación de los principios de Responsabilidad Social Estatal en la gestión de COFOPRI, se ha diseñado un Modelo que permita demostrar los efectos de la aplicación de la RS en sus áreas operativas.

La premisa es la siguiente: La institución logrará eficiencia en los procesos operativos de COFOPRI, a través del incremento de la eficacia y productividad de sus principales productos que genera, lo cual será probado a través de los principales indicadores de la gestión institucional. Asimismo, la cultura organizacional presentará niveles de interrelación más fluida, por la mejor atención que merecen sus grupos de interés, lo que contribuirá a mejorar el desempeño de la gestión institucional.

Metodología

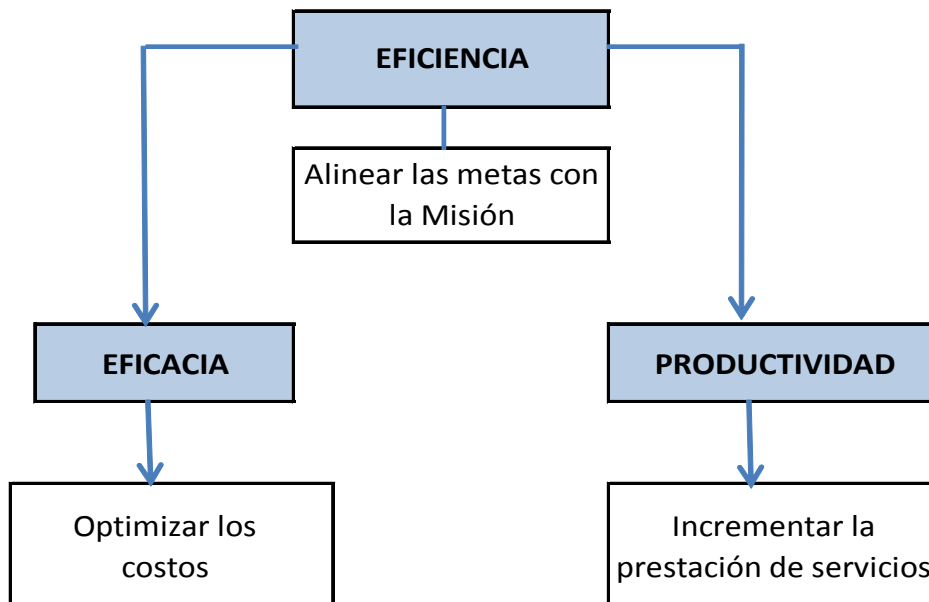
- Se han identificado las principales variables relacionadas con los productos generados por la institución y se han escogido los indicadores relativos a la eficiencia, efectividad y productividad de los últimos años, considerando el 2008 como año base y poder comparar la serie 2008-2010.
- Se ha diseñado un Mapa de valor de la gestión de la institución que permita relacionar las categorías del desempeño con la operatividad a través de indicadores de la gestión.
- Los grupos de interés o Stakeholders identificados en el caso de COFOPRI son: Directivos, usuarios, colaboradores, proveedores y medio ambiente.
- Se aplicaron los cuestionarios de entrada a los grupos de interés identificados, en una primera instancia para el año 2009, antes de incorporar los principios de Responsabilidad Social en la institución y luego en el año 2010, para medir los efectos producidos en los grupos de

interés. La valoración obtenida resultó como producto de la puntuación aplicada a las repuestas obtenidas.

El Modelo diseñado para la institución permitirá distinguir como se está desempeñando la institución y como la perciben sus grupos de interés:

- ¿Los directivos gestionan con principios éticos y transparencia?
- ¿Están satisfechos los usuarios?
- ¿Se es eficaz en la prestación de los servicios?
- ¿Se es eficiente en el uso de los recursos?
- ¿Los trabajadores se identifican con su institución?
- ¿Los proveedores están satisfechos?

MODELO DE VALOR DE LA GESTION



Para cada categoría de desempeño se han identificado los indicadores correspondientes, que responden a los Objetivos institucionales de COFOPRI, que son los siguientes:

- **Objetivo general 1:** "Ejecutar el proceso de formalización de la propiedad predial a nivel nacional con el objeto de generar derechos de propiedad seguros jurídicamente y sostenibles en el tiempo, participar en la formulación del catastro predial a nivel nacional y contribuir con el proceso de descentralización, transfiriendo capacidades a los gobiernos locales y regionales"
- **Objetivo general 2:** "Fortalecimiento de la cultura organizacional"

Resultados

- **Indicadores de desempeño**

Los resultados del comportamiento de los indicadores en el período 2008-2010 por cada categoría de desempeño, con y sin Responsabilidad Social indican lo siguiente:

Indicadores de Desempeño Oficina Zonal Lima

Indicador	Años		
	Base = 2008	2009 sin RS	2010 con RS
Eficiencia			
% de títulos producidos por brigada	820	1,501	1,662
% de diagnósticos de pueblos por brigada	6	11	28
Nivel de contingencias por persona	16	50	500
Eficacia			
Costo por título urbano	320.9	313.4	236.2
Productividad			
Nivel eficiencia en producción de títulos	91.2	333.4	325.9
% pueblos formalizados por mes	3.2	4.2	4.4
Atenciones por persona	17,534	16,689	20,316

Eficiencia

A través de los indicadores establecidos se comprueba que las metas logradas exceden las previstas, utilizando menos personal y facilitan la obtención de mayor número de títulos, superando las contingencias que se presentan en el saneamiento individual.

Eficacia

Se refleja en los menores costos unitarios logrados por cada título producido en el período de análisis, como resultado del incremento de la producción a nivel nacional.

Productividad

La mayor productividad obtenida se refleja a través de los indicadores siguientes:

- Incremento en el nivel de eficiencia en la producción de títulos, por el mayor número de títulos obtenidos respecto a los títulos inscritos.
- Creciente número de pueblos formalizados respecto al tiempo utilizado.
- Mayor porcentaje de atenciones por persona, que facilitan el acceso a los servicios de la entidad.

- **Grupos de interés**

Los resultados de la aplicación de las encuestas permiten comparar dos situaciones, la encontrada y la lograda con la aplicación de los principios de Responsabilidad Social, para cada una de las partes interesadas consultadas. Donde se aprecia el comportamiento en cada una de ellas y se grafica la situación integral del proceso para los dos años de aplicación. Así tenemos:

Directivos de COFOPRI

Situación encontrada: poco desarrollo de los principios éticos, desconocen bondades de la Responsabilidad Social, no existe preocupación para orientar a las partes interesadas para conocer los códigos de ética institucional, ni tienen personal idóneo que los asesoran al respecto; adolece de comunicación de prácticas de Buen Gobierno. Escasa información sobre prácticas sociales y ambientales

Con RS: se presentan avances sobre divulgación de principios éticos, e interés por conocer las bondades de la RS, y se crea conciencia sobre mejorar las relaciones con las partes interesadas; así como, comprometerse con garantizar el balance social y ambiental.

Usuarios de los servicios de COFOPRI

Situación encontrada: respecto a las percepciones de los servicios y el nivel de satisfacción, los usuarios no estaban muy conformes porque no había información oportuna sobre los beneficios y limitaciones de los servicios, no encontraron continuo perfeccionamiento que permita mayor accesibilidad al usuario; la entidad no disponía de un sistema para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.

Con RS: se mejora la gestión en beneficio de los usuarios, se encuentran especificaciones, requisitos y condiciones y precio por trámite más transparentes; existe orientación sobre las características de los servicios, se aplican políticas formales de propaganda; se respeta a los usuarios cumpliendo con los servicios pactados, existe comunicación abierta con ellos para la mejora de sus procesos; existen políticas de protección a la privacidad de los usuarios, que no ha ocasionado reclamos por falta de respeto a la privacidad. Existe un servicio de Atención al usuario accesible y oportuno para recibir y encaminar

sugerencias, promueve la comunicación con ellos, y promueve la excelencia en su atención.

Proveedores de COFOPRI

Situación encontrada: en cuanto a la evaluación y selección de proveedores, se aplicaban normas internas que no incluían principios de RS, las condiciones de pago y plazos en algunos casos no eran respetados de acuerdo a los contratos; no existían exigencias de demostración del comportamiento ético (trabajo forzado, trabajo infantil); desconocimiento del origen de las materias primas, insumos y productos utilizados por los proveedores; no se utilizaba criterios de negociación que permitían el crecimiento futuro de sus proveedores, no había incentivos de reconocimiento de su buen desempeño.

Con RS: mejoran las condiciones sobre el trato a los proveedores con normativa acorde y el cumplimiento de los compromisos contractuales pactados; se dispone de mecanismos formales de comunicación sobre los valores y principios de la organización, posee políticas formales sobre prohibición del trabajo forzado e infantil, realiza prácticas periódicas de investigación y verificación e informes de evaluación y acompañamiento de proveedores exigiendo documentación sustentatoria; dispone de normas de tratamiento justo y desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo mutuo.

Trabajadores de COFOPRI

Situación encontrada: no se disponía de normativa que prohíba y sancione prácticas discriminatorias (sexo, edad, equidad de género, discapacidad, etc.) en los procesos de contratación; no existía capacitación sobre el respeto a la diversidad; no se usaba indicadores para identificar problemas de discriminación; no se estimulaba ni recompensaba a los trabajadores que hagan sugerencias para mejorar

los procesos internos; brindaba información limitada sobre los objetivos estratégicos de la entidad, no se realizaba evaluaciones de desempeño en que los funcionarios o jefes eran evaluados por sus subordinados; limitadas relaciones con grupo de trabajadores organizados sobre libertad de acción al interior del local de trabajo y poca oportunidad para oír sugerencias y negociar, y retroalimentarse para la toma de decisiones gerenciales. La política de remuneraciones, beneficios y carrera profesional está limitada por las disposiciones del gobierno nacional, y no existía un plan de aumentos salariales en base al tiempo de trabajo; de otro lado, las acciones de bienestar para el personal y sus familiares, se encontraba restringida porque no hubo políticas definidas al respecto. Sobre el desarrollo profesional y laboral, no existían políticas sobre premios sobre el desarrollo de habilidades de los trabajadores, ni retención y atracción de habilidades y talentos. Restringidas condiciones de trabajo y seguridad, y ambiente físico de trabajo, programas preventivos de salud, sida, stress, entre otros. Se desarrollaban pocas actividades sociales para trabajadores y sus familias, no existía orientación sobre políticas específicas para personal subcontratado.

Con RS: mejoró la normativa sobre prácticas discriminatorias respecto al sexo, equidad de género, discapacidad, etc. en los procesos de contrataciones; avances sobre indicadores para identificar problemas de discriminación; se vienen mejorando los accesos a la información estratégica de la entidad, y las interrelaciones entre el personal y los funcionarios es más flexible. Mejora en las condiciones de trabajo y seguridad, ambiente físico de trabajo y algunos programas preventivos de salud. Se viene perfeccionando algunas políticas sobre personal subcontratado y se espera que la implementación progresiva de los Principios de Responsabilidad Social, repercutan en mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y su familia.

Medio ambiente

Situación encontrada: limitado conocimiento sobre efectos del impacto ambiental en las actividades que realiza la institución, así como de su influencia en los procesos operativos, y del cumplimiento de la Ley General del Ambiente; asimismo, no se utilizaba criterios ambientales en la selección de proveedores, no se posee un Plan de emergencia ambiental en las actividades que contienen situaciones de riesgo. No se aplican tecnologías para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos, ni destinación adecuada de sus residuos. No existen estrategias de reciclaje y compensación ambiental para lograr impacto ambiental cero. No hay iniciativas para el uso de energías renovables, ni control de contaminación causada por vehículos propios o de terceros de la institución. Además, inexistente política de educación ambiental al interior de la institución.

Con RS: se ha creado conciencia respecto a la necesidad de adoptar medidas que permitan implementar políticas institucionales a favor del medio ambiente, por lo que los avances logrados son incipientes sobre la responsabilidad ambiental que debe asumir la institución, tanto en el trato con los proveedores, como asumiendo compromisos en el tratamiento de los residuos y desechos, como el aprovechamiento de las energías, entre otros; así como en el fomento de la educación ambiental.

Finalmente, el Diagrama General de los procesos operativos de COFOPRI del año 2009, sin Responsabilidad Social, nos refleja una situación encontrada en la gestión institucional, ajena a los principios éticos, con un desconocimiento en materia ambiental por la falta de políticas al respecto, con proveedores desprotegidos, y con trabajadores ajenos a la realidad que no se identifican con la institución por la relativa comunicación que existe respecto a los objetivos y los resultados

alcanzados por la institución; además, con usuarios que vienen perdiendo la confianza en los servicios que brinda la institución.

El Diagrama General correspondiente al año 2010 con la aplicación de los principios de Responsabilidad Social, presenta una evidente mejora en el comportamiento organizacional, especialmente para los proveedores y el medio ambiente y un efecto positivo para sus Directivos, que recién están internalizando conceptos sobre el desempeño socialmente responsable, cuyas repercusiones son notorias en los grupos de interés antes indicados, lo que redundará en la eficiencia, eficacia y productividad de los servicios que brinda y la efectividad para llegar con mejores servicios a la colectividad.

- **Aplicación de encuestas y diagramas valorizados al año 2009**

1. DIRECTIVOS

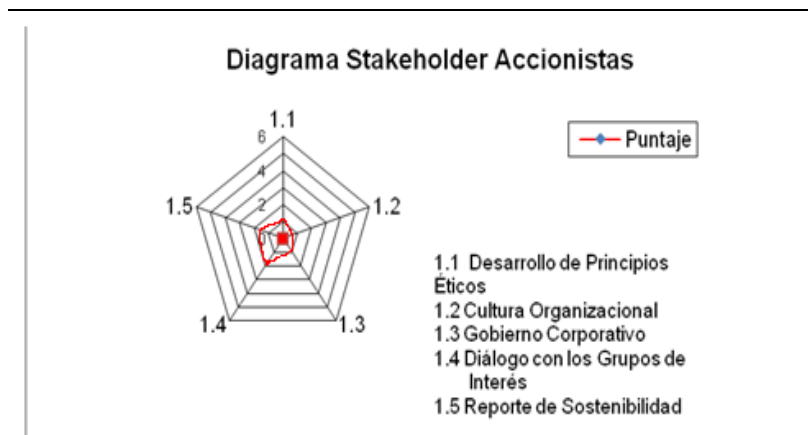
1.1 Desarrollo de Principios Éticos	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/institución Pública							
Posee un código de ética institucional de manera formal y escrita.	X						
Revisa periódicamente los principios y normas éticas institucional	X						
Incorpora el respeto a los derechos humanos como criterio formal en la toma decisiones en todos sus niveles.							
Orienta su gestión en concordancia con su código ética institucional y de acuerdo a la Normas Éticas Gubernamentales.							X
Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas.		X					
El Código de Ética Institucional:							
Orienta la relación con los trabajadores	X						
Orienta la relación con los proveedores	X						
Orienta la relación con los usuarios		X					
Orienta la relación con los colaboradores		X					
Orienta el compromiso con el medio ambiente	X						
Orienta la relación con los directivos		X					
Es explícito con referencia al compromiso de ética en la gestión de la información obtenida durante la interacción con los diversos agentes públicos institucionales		X					
Define un comportamiento de transparencia y veracidad de la información ofrecida a todos los colaboradores y partes interesadas	X						
Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas personales, económicas, sociales o políticas	X						

1.2 Cultura Organizacional	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública							
Posee una Visión y Misión		X					
Promueve la Misión y Visión a todos los niveles institucional		X					
Conduce al diálogo con sus colaboradores a fin de revisar periódicamente la visión, misión y principios y estimular su adopción	X						
Transmite sus principios éticos permanentemente y no esporádicamente o en momentos específicos como la contratación de personal o procesos de auditoría o evaluación							X
Orienta y educa regularmente a sus trabajadores en relación a sus principios éticos	X						
Posee procesos de educación y difusión de los principios éticos para los colaboradores del organismo	X						
Incorpora en la evaluación y supervisión de los principios éticos a Directivos, funcionarios públicos							X
Verifica la adecuación y adaptación de sus proveedores a sus valores y principios	X						
Posee directivos que emprenden acciones concretas para difundir los principios éticos	X						
Cuenta con comités de gestión para aspectos éticos del organismo							X
Cuenta con sanciones claras para faltas éticas de manera formal y escrita							X
Aplica sanciones por faltas éticas según lo establecido en el organismo	X						
Este Organismo Público							
Se conoce el concepto de Responsabilidad Social Estatal							X
La RS Estatal es parte de la estrategia del organismo o institución pública							X
Existe un área / comité / grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RS Estatal							X
La RS Estatal esta explícita en la misión del organismo/institución pública y considerada en sus principios éticos							X
Se registran las acciones y programas efectuados en el área de la Responsabilidad Social Estatal y se difunden	X						

1.3 Gobierno	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Incorpora a su gestión los principios éticos de Buen Gobierno (BG) para las Sociedades Peruanas	X						
Aplica los Principios del BG en lo referido a :							
La protección de los derechos de los Directivos del Organismo/Institución	X						
El tratamiento equitativo entre los diferentes participantes (miembros directivos, funcionarios y demás trabajadores) del organismo/institución	X						
La función de los Grupos de Interés en la gestión del organismo/institución	X						
La Comunicación y Transparencia Informativa		X					
La Precisión de las Responsabilidades de su Directorio	X						
Comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno	X						
Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de los miembros de la Directiva	X						
La Directiva posee una estructura que contempla consejos o comisiones de administración pública, auditoría independiente, fiscal y de remuneración para :							
Asegurar el control de la propiedad de la gestión	X						
Prevenir / cohibir abusos de poder de sus miembros	X						
Evitar fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses	X						
Desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción							X
Evitar la creación de "contabilidades paralelas" o de cuentas secretas	X						
Evitar la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan	X						
Utiliza estudios, encuestas y el apoyo de especialistas para fundamentar mejor la resolución de dilemas éticos, socio ambientales y relativos a los derechos humanos		X					
Cuenta con miembros directivos involucrados en el desarrollo de principios éticos y acciones de RS Estatal							X

1.4 Diálogo con el grupo de interés (stakeholders)	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución pública:							
Tiene claramente definidos sus stakeholders o grupos de interés	X						
Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas sobre la naturaleza de sus procesos y servicios		X					
Incluye las expectativas o demandas del grupo de interés en sus decisiones políticas o de gestión		X					
Posee indicadores de desempeño resultantes del diálogo con las partes interesadas	X						
Se vale de metodologías de diálogo estructurado con el grupo de interés							X
Se comunican y comparte a todos los niveles de la organización los resultados de las consultas y diálogo con los grupos de interés	X						
Incentiva la participación de todos sus funcionarios y demás trabajadores del organismo/institución pública en relación a su grupo de interés							X
Extiende la discusión de estrategias y problemas de gestión a los trabajadores , funcionarios y/o interesados directos							X
Utiliza alguna norma como base para la relación con sus partes interesadas	X						

1.5 Balance Social o Reporte de Sostenibilidad	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Elabora un informe periódico describiendo sus actividades sociales y ambientales		X					
Incluye en sus informes o reportes sociales y ambientales aspectos cuantitativos	X						
Produce un reporte/Balance Social fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades							X
Publica informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de su desempeño, incluyendo datos desfavorables y discutiendo tendencias	X						
Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades del organismo/ institución pública son auditadas por terceros		X					
Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades del organismo/institución pública son auditadas por terceros		X					
Involucra a por lo menos tres stakeholders (grupo de interés) en la elaboración de su Reporte/Balance Social							X
Incorpora en el Reporte/Balance social críticas, sugerencias y declaraciones del grupo de interés							X
Contempla a por lo menos tres stakeholders en el proceso de difusión del balance social							X
Expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales en sus actividades en la Internet	X						
Emplea los datos recolectados y utilizados en su balance social en la planificación estratégica del organismo o institución pública							X



2. USUARIOS

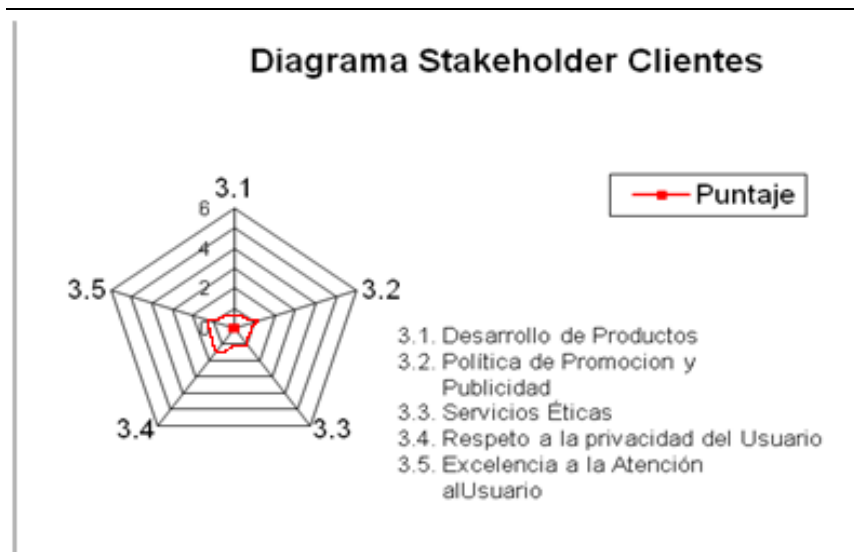
2.1 Desarrollo de Servicios y Gestión	Muy en Desacuerdo (1)	Moderado Desacuerdo (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Divulga resultados de este tipo de servicios y gestión a sus usuarios (as)	X						
Adopta medidas preventivas o correctivas con agilidad	X						
Pone a disposición del público información sobre los beneficios y limitaciones de sus servicios		X					
Capacita a los trabajadores y sus colaboradores externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia	X						
Busca un continuo perfeccionamiento de sus servicios y que representen mayor accesibilidad al usuario	X						
Mantiene un programa especial para la mejora de servicios y de sus procesos de gestión							X
Tiene sistemas de respuesta rápida a reclamos, notificaciones, otros ocurridas por inadecuados servicios	X						
Cuenta con un área capacitada para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis	X						
No ha tenido servicios suspendidos por presión de usuarios u organismos de defensa							X
No ha sido procesada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la atención del usuario	X						
Es transparente en la información al público usuario de los posibles beneficios de los servicios que ofrece	X						
Las especificaciones, requisitos, condiciones y precio por tramites están claras y coinciden con el servicio que se ofrece	X						
Tiene implementado un sistema para conocer el nivel de satisfacción del usuario							X

2.2 Políticas de Promoción y Comunicación	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Posee estrategias de promoción no solo enfocadas a obtener beneficios para el organismo/institución pública sino también para los usuarios y la sociedad	X						
Promueve valores a través de su política de promoción y comunicación ("Formalidad es desarrollo social", "Progreso es Desarrollo social", etc.)		X					
Posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la organización o institución pública							X
Posee una política de comunicación externa alineada con los valores y principios de la organización o institución pública	X						
Orienta a los usuarios sobre las características de sus servicios		X					
Desarrolla asociaciones con sus proveedores, con el objeto de crear una cultura de Responsabilidad Social en las relaciones con usuarios							X
Actualiza periódicamente materiales de comunicación destinados a los usuarios tales como folletos, afiches, dípticos, trípticos, propagandas, otros		X					
Tiene una política formal de propaganda política	X						
Realiza análisis previos de las campañas de promoción para corroborar su concordancia con los valores éticos de la organización o institución pública		X					
Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con las leyes de protección y derechos del usuario	X						
Minimiza los impactos de contaminación visual	X						
Evita publicidad engañosa o publicidad que destaque atributos ficticios o exagerados de su servicio	X						
No tuvo en los últimos 3 años algún elemento de comunicación que haya sido objeto de reclamo, denuncia o multa por parte de los usuarios y de la sociedad	X						
Conoce y respeta los valores de su público objetivo	X						

2.3 Servicios Éticos	Muy en Desacuerdo (1)	Moderado Desacuerdo (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Los directivos conocen la calidad de los servicios que brinda el Organización o institución pública	X						
Posee incentivos basados en la satisfacción del usuario	X						
Al brindar servicios, la Organización o institución pública utiliza solamente argumentos verdaderos al usuario	X						
La empresa tiene una política explícita de no soborno/corrupción para obtener la contratación de servicios	X						
Respeto a sus usuarios cumpliendo servicios pactadas	X						
Monitorea que el servicio de sus usuarios esté alineado con los principios éticos del organización o institución pública	X						
Mantiene una comunicación abierta con sus usuarios para la mejora de sus procesos y servicios	X						

2.4 Respeto a la Privacidad del Usuario	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Utiliza la información, especialmente bases de datos, de manera ética, sin invadir la privacidad individual	X						
Posee una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del usuario	X						
Informa al usuario el propósito de recoger informaciones personales antes de hacerlo		X					
Pide solo informaciones personales relevantes, no más allá de los objetivos para los cuales declara ser necesarias	X						
No suministra informaciones de registros del usuario a terceros sin su autorización		X					
Posee una política que permite al usuario la inclusión, alteración y exclusión de sus datos de las bases de datos de la organización o institución pública		X					
Posee registros de reclamación por falta de respeto a la privacidad del usuario y los evalúa periódicamente		X					
No ha enfrentado reclamos por invasión a la privacidad o denuncias por violar esta privacidad a través de sus procesos y servicios		X					

2.5 Excelencia en la atención al Usuario	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Posee una plataforma de atención al usuario		X					
Registra los reclamos de sus usuarios		X					
Ofrece un servicio de Atención al Usuario u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones, y reclamos relativos a sus servicios		X					
Posee un servicio de reclamos ágil, accesible y con la difusión adecuada		X					
Resuelve en forma rápida las demandas de los usuarios	X						
Considera pro activamente las opiniones y reclamos de los usuarios en el lanzamiento de nuevos servicios o su mejoramiento		X					
Promueve la capacitación continua de sus profesionales de Atención al Usuario	X						
Se preocupa de que los directivos de la organización o institución pública estén involucrados directamente con los programas de atención al usuario		X					
Cuenta con indicadores de satisfacción que presenta en los procesos de decisión de la organización o institución pública	X						
Comparte con los trabajadores de la organización o institución pública la opinión de los usuarios	X						
Promueve la comunicación con el usuario para saber sus opiniones	X						
Cuenta con un mediador entre la organización o institución pública y el usuario para solucionar problemas de reclamos	X						
Hace seguimiento a los reclamos aun habiendo pasado por la entidad mediadora	X						
Promueve la excelencia en la atención al usuario en las organización o institución pública	X						

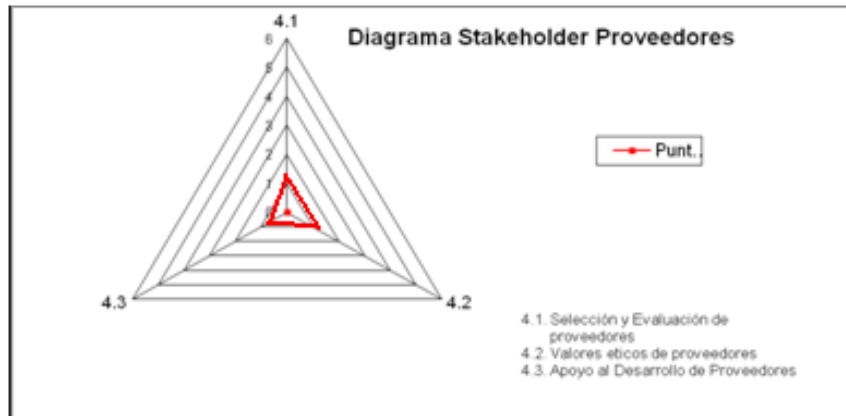


3. PROVEEDORES

3.1 Evaluación y selección de Proveedores	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Posee normas de uso interno para seleccionar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega		X					
Posee normas de uso interno para evaluar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega.		X					
Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional a través de la entrega de información sustentatoria		X					
Posee normas transparentes y políticas formales para la selección de proveedores y las difunde.	X						
Adopta criterios de adquisición de productos/servicios que garanticen calidad		X					
Establece plazos y condiciones de pago adecuados y negociados con los proveedores respetando las características de la contratación.			X				
Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago según contrato	X						
Tiene una política de compra o contratación que privilegien a proveedores con certificación socio ambiental	X						
Considera como criterio de selección la práctica de principios de RS (tener código de ética, políticas de RS, etc.)	X						

3.2 Valores éticos de Proveedores	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Tiene mecanismos formales que comunican a la cadena de proveedores los valores y principios de la organización o institución pública	X						
Cancela contratos que no cumplan con conductas éticas dentro de su empresa		X					
Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación que prohíbe el trabajo infantil a través de la entrega de información sustentadora		X					
Posee políticas formales relativa a la prohibición del trabajo forzado	X						
Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias del proveedor	X						
Tiene como práctica el procedimiento periódico de investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de proveedores, exigiendo documentación comprobatoria		X					
Promueve la práctica de RSE en sus proveedores							X
Establece un plazo formal para que sus criterios de Responsabilidad Social sean cumplidos por sus proveedores.							X

3.3 Apoyo al desarrollo de Proveedores	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución Pública							
Utiliza criterios de negociación que permiten el crecimiento futuro de sus proveedores	X						
Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales							X
Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro							X
Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores	X						
Posee un plan de consulta de satisfacción con los proveedores	X						
Considera en sus políticas las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos		X					
Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo mutuo	X						
Posee mecanismos que aseguran el trato adecuado de los proveedores y la buena relación con estos		X					
Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de proveedores							X



4. TRABAJADORES

4.1 Valoración y respeto a la diversidad	Muyen Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Posee normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacidad, etc.) en los procesos de contratación pública	X						
Capacita a sus trabajadores (Funcionarios, y otros profesionales) sobre el respeto a la diversidad							X
Usa indicadores para identificar problemas de discriminación							X
Apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado laboral							X
Mantiene un programa especial para contratación pública de personas con discapacidad física y/o mental	X						
Ofrece oportunidad de trabajo para ex presidiarios							X
Ofrece oportunidades de trabajo a jóvenes menores de edad dentro de un programa laboral juvenil							X
Existe una política para la contratación pública de personal mayor de 45 años o desempleados por más de dos años							X
Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual		X					
No discrimina en sus procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes profesionales similares a aquellos que presentan los postulantes de sexo masculino		X					
Busca equidad en la contratación de hombres y mujeres		X					
Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico		X					
Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación a situaciones de embarazo y cuidado de los hijos durante los primeros meses de vida		X					
Ofrece jornadas de trabajo flexible para el personal que requiera compatibilizar el trabajo con el cuidado de sus hijos	X						
Provee servicios de sala cuna al personal que lo requiera							X
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y el cuidado de las mujeres contratadas en situación de							X
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección, cuidado y educación de los hijos de sus trabajadores							X
Respeto la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.)		X					
Posee políticas explícitas sobre la no contratación de mano de obra infantil		X					

4.2 Gestión Participativa	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Estimula y recompensa a los trabajadores que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos	X						
Pone a disposición de los trabajadores las informaciones económicas y financieras	X						
Capacita a sus trabajadores para que puedan comprender y analizar tales informaciones							X
Cuenta con comités de trabajadores para la participación en la gestión del Organismo Institución pública (comité de ética, comité social, comité de costos, etc.)							X
Realiza evaluaciones sobre la percepción del Organismo o Institución pública por los trabajadores	X						

4.3 Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos	Muy en Desacuerdo (1)	Moderado Desacuerdo (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Posee una directiva que no considera la existencia de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos como negativa para su desempeño	X						
Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo	X						
Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos de información sobre las condiciones de trabajo	X						
La directiva se reúne periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para oír sugerencias y negociar							X
Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los trabajadores	X						
Se retroalimenta de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, par la toma de decisiones gerenciales							X
Posee acuerdos colectivos con el sindicato o grupos organizados							X

4.4 Política de remuneraciones, beneficios y carrera profesional	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Ofrece a los trabajadores sueldos competitivos según los estándares del mercado laboral	X						
Posee políticas con metas de reducir la distancia remunerativa entre jefe y subordinado inmediato de su empresa							X
Efectuó en los últimos dos años un aumento de salario significativo a los trabajadores de diferentes niveles							X
Realiza encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a su política de remuneración y beneficios							X
Posee un plan estructurado de aumentos salariales en base a tiempo de trabajo							X
Se evalúa y premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos							X
Se evalúa y premia el desempeño colectivo con criterios procedimientos objetivos	X						
Los trabajadores participan en la composición Directiva de la empresa							X
Ofrece a los trabajadores bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo, o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental							X
Ofrece a los trabajadores beneficios adicionales a los exigidos por la ley	X						
Ofrece a los trabajadores apoyo en la educación de los hijos							X
Ofrece a los trabajadores financiación de la casa propia							X
Ofrece a los trabajadores plan de salud familiar		X					
Ofrece a los trabajadores financiación para capacitación profesional							X
Posee política de compensación de horas extras para todos los trabajadores, incluso a los de niveles superiores							X
Tiene el total de los trabajadores inscritos y remunerados por planilla							X

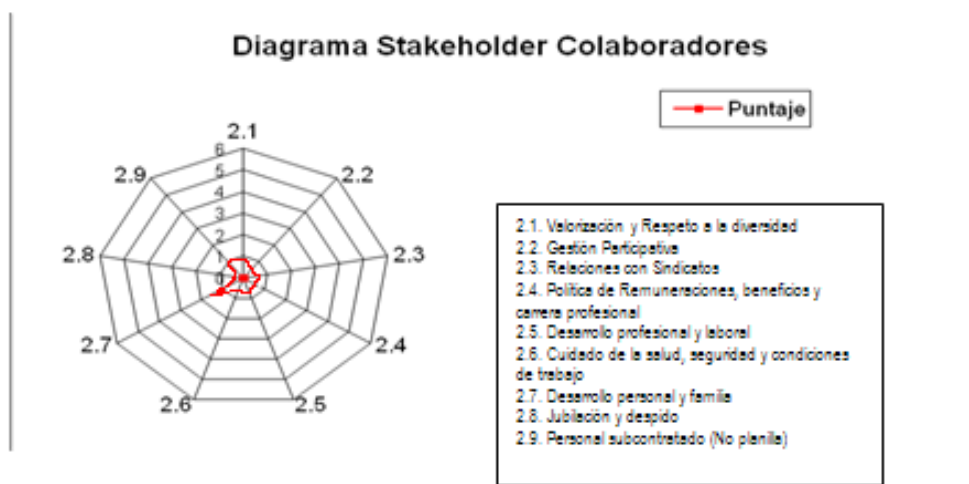
4.5 Desarrollo profesional y laboral	Muy en Desacuerdo (1)	Moderado Desacuerdo (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de sus trabajadores	X						
Ofrece a los trabajadores, sin distinción, becas de estudio para la adquisición de conocimientos más universales y con impacto positivo en sus labores							X
Cuenta con programas de desarrollo de carrera para sus trabajadores							X
Otorga incentivos monetarios y/o programa de reconocimiento para aquellos trabajadores con un desempeño sobresaliente							X
Premia el desarrollo de habilidades de sus trabajadores a través de reconocimiento y/o promociones							X
Posee un programa para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas							X
Prevé un monto anual destinado a capacitación		X					
Posee un programa de retención y atracción de habilidades y talentos	X						
Ofrece posiciones a practicantes pre profesionales y profesionales		X					
Ofrece a los practicantes buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional en sus respectivas áreas de estudio	X						

4.6 Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	X						
Busca alcanzar o sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo	X						
Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción e identificar áreas/jefaturas/direcciones que requieren atención							X
Monitorea la carga laboral de sus trabajadores con el objetivo de mejorar su eficiencia	X						
Procura la participación de los trabajadores en la definición de las metas e indicadores de desempeño relacionadas a las condiciones del trabajo, salud y seguridad							X
Difunde entre los trabajadores las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad							X
Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol							X
Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo							X
Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de sus trabajadores							X
Ofrece un ambiente físico de trabajo en las condiciones mínimas necesarias	X						
Ofrece programas educativos sobre la salud	X						
Ofrece programas de salud, vacunación, chequeos médicos, etc.	X						
Ofrece programas específicos de salud de la mujer	X						
Ofrece un programa específico para portadores de sida							X
Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus trabajadores en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad de RRHH	X						
Promueve programa de combate al stress para los empleados, especialmente los que desempeñan funciones más estresantes (Mesa de partes, cajeros, etc.)							X
Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo	X						

4.7 Desarrollo personal y familia	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias	X						
Apoya a las familias de los trabajadores por medios de convenios, programas o acuerdos especiales							X
Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas con el organismo o institución pública.	X						
Ofrece cursos de desarrollo personal	X						
Ofrece apoyo psicológico disponible en el ambiente laboral							X

4.8 Jubilación y dimisiones	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Orienta a sus trabajadores sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación	X						
Prepara a sus trabajadores para la jubilación , incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera							X
Involucra a los familiares del trabajador en el proceso de preparación para la jubilación							X
Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad							X
Mantiene un programa de previsión complementaria para la jubilación							X
Frente a la necesidad de reducir costos de trabajadores, busca evitar despidos, y cuando lo hace, se limita a lo estrictamente necesario	X						
Ante la obligación de reducir costos de trabajadores, se inician consultas con representantes de los trabajadores							X
Analiza y discute alternativas de manutención y reducción de gastos con los trabajadores							X
Ofrece programas de retiro voluntario con incentivos							X
Establece indicadores socioeconómicos, como edad, estado civil, o cargas , para orientar la definición de prioridades al despedir	X						
Informa a los trabajadores las razones de su despido previo al hecho	X						
Ofrece extensión de beneficios para los trabajadores despedidos							X
Ofrece adicionalmente servicios de apoyo en re-colocación y/o re-capacitación para los trabajadores despedidos de cualquier nivel							X
Busca establecer contacto con especialistas para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un eventual recorte de personal dentro del organismo o institución pública							X

4.9 Personal subcontratado (No está en planilla)	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Cumple con las obligaciones legales en relación al personal subcontratado	X						
Exige a quien realiza las contrataciones que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al interior de su organismo o institución pública		X					
Ofrece al personal subcontratado beneficios básicos gozados por su personal regular, como transporte, alimentación, salud y otros							X
Integra al personal subcontratado en sus programas de capacitación y desarrollo profesional							X
Integra al personal subcontratado en los eventos sociales y de confraternización del organismo o institución pública		X					
Da prioridad al personal subcontratado para ocupar posiciones que se presentan en la empresa	X						
Permite la participación del personal subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con el organismo o institución pública	X						



5. MEDIO AMBIENTE

5,1 El impacto en el Medio Ambiente	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Conoce el impacto ambiental que tiene las actividades propias de la organización o institución pública		X					
Considera dentro de la planificación estratégica temas relacionados al medio ambiente	X						
Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación							X
Realiza regularmente control y monitoreo del impacto ambiental causado por sus actividades y servicios desarrollados							X
Efectúa análisis del impacto de todos sus procesos, independientemente de la obligación legal	X						
Tiene sus procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo el establecimiento de metas, plan de acción, asignación de recursos y auditoría							X
Cumple integralmente con la Ley General del Ambiente N° 28611							X
Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y a la comunidad	X						
Está certificada por la norma ISO 14001 y/o similares							X

5,2 Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Utiliza criterios ambientales en la selección de proveedores							X
Desarrolla un programa de recolección de residuos y reciclaje de impresiones/fotocopias no validas	X						
Entrega a sus usuarios información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus actividades							X
Posee un plan de emergencia ambiental a todas las actividades o servicios que contienen situaciones de riesgo							X
Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales							X

5,3 Cuidados en la incorporación de materiales y tratamiento de desechos	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Actualmente la tecnología utilizada es la óptima para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y otros dentro de la Organización o institución pública	X						
Implementa procesos de destinación adecuada de sus residuos	X						
Ha invertido en tecnología que uso no generen daño ambiental		X					
Utiliza estrategias de reciclaje y compensación ambiental para alcanzar un alto nivel de sustentabilidad y/o provocar impacto ambiental cero	X						
En sus actividades y servicios no libera en la atmósfera gases nocivos a la capa de ozono			X				
Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables							X
Mantiene acciones de control de polución causada por vehículos propios o de terceros en su Organización o Institución Pública	X						

5,4 Educación ambiental y compromiso de la organización o institución pública	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Desarrolla capacitación para el personal sobre temas ambientales, con el objeto de reforzar su conciencia ecológica							X
Desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la organización o institución pública							X
Apoya o participa en proyectos educativos en asociación con organizaciones ambientales	X						
Ejerce liderazgo social a favor de la causa ambiental	X						
Publica informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental							X
Realiza campañas internas para el uso controlado del agua		X					
Realiza campañas internas para el uso controlado de energía			X				
Promueve el reciclaje de papel			X				

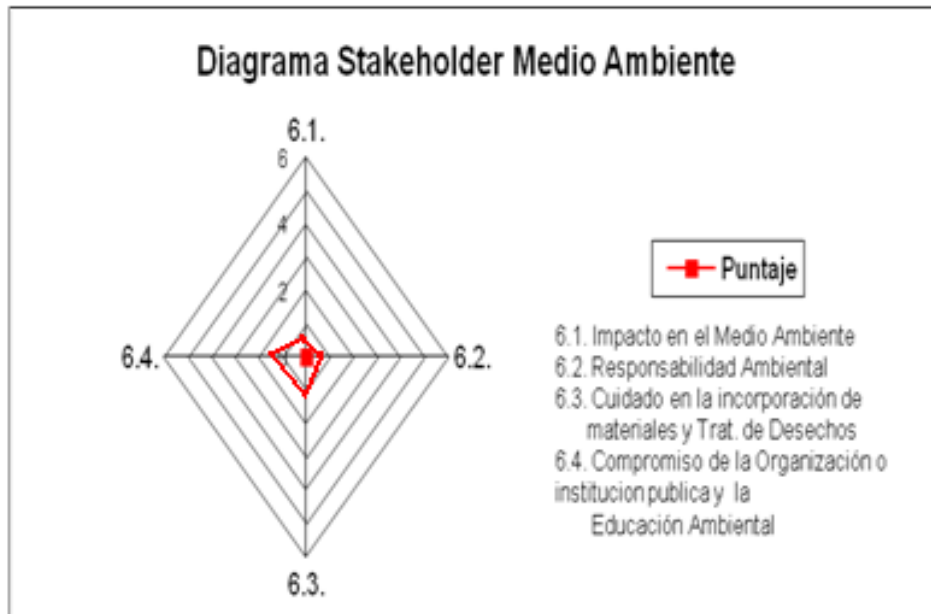
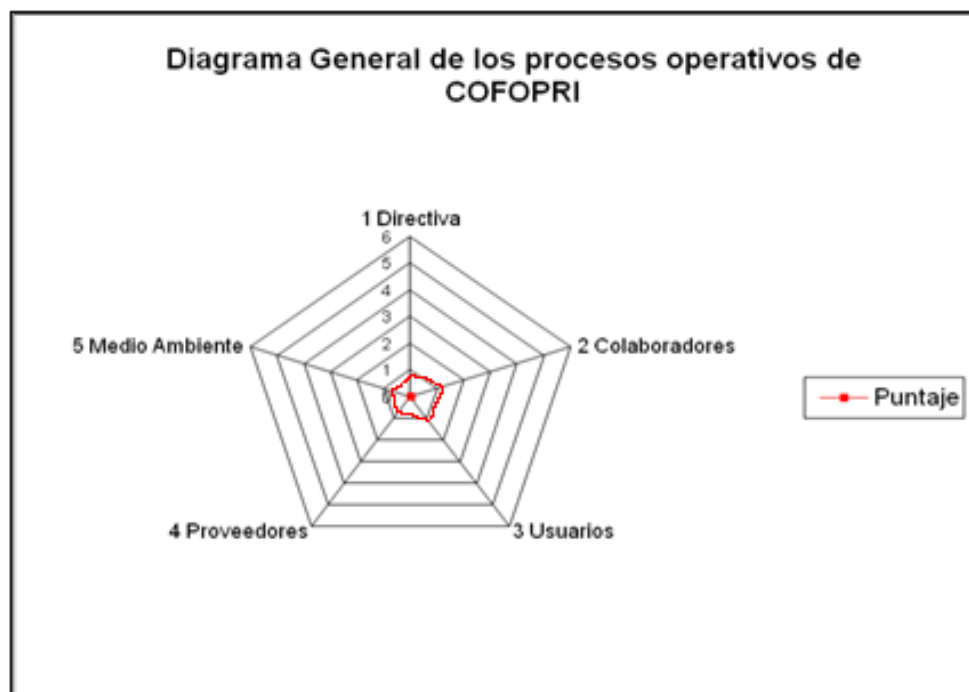


DIAGRAMA GENERAL AÑO 2009



- **Aplicación de encuestas y diagramas valorizados al año 2010**

1. DIRECTIVOS

1.1 Desarrollo de Principios Éticos	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/institución Pública							
Posee un código de ética institucional de manera formal y escrita.			X				
Revisa periódicamente los principios y normas éticas institucional		X					
Incorpora el respeto a los derechos humanos como criterio formal en la toma decisiones en todos sus niveles.		X					
Orienta su gestión en concordancia con su código ética institucional y de acuerdo a la Normas Éticas Gubernamentales.		X					
Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por la Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas.			X				
El Código de Ética Institucional:							
Orienta la relación con los trabajadores		X					
Orienta la relación con los proveedores		X					
Orienta la relación con los usuarios			X				
Orienta la relación con los colaboradores		X					
Orienta el compromiso con el medio ambiente	X						
Orienta la relación con los directivos		X					
Es explícito con referencia al compromiso de ética en la gestión de la información obtenida durante la interacción con los diversos agentes públicos institucionales			X				
Define un comportamiento de transparencia y veracidad de la información ofrecida a todos los colaboradores y partes interesadas			X				
Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas personales, económicas, sociales o políticas	X						

1.2 Cultura Organizacional	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública							
Posee una Visión y Misión			X				
Promueve la Misión y Visión a todos los niveles institucional		X					
Conduce al diálogo con sus colaboradores a fin de revisar periódicamente la visión, misión y principios y estimular su adopción		X					
Transmite sus principios éticos permanentemente y no esporádicamente o en momentos específicos como la contratación de personal o procesos de auditoría o evaluación		X					
Orienta y educa regularmente a sus trabajadores en relación a sus principios éticos		X					
Posee procesos de educación y difusión de los principios éticos para los colaboradores del organismo	X						
Incorpora en la evaluación y supervisión de los principios éticos a Directivos, funcionarios públicos			X				
Verifica la adecuación y adaptación de sus proveedores a sus valores y principios		X					
Posee directivos que emprenden acciones concretas para difundir los principios éticos			X				
Cuenta con comités de gestión para aspectos éticos del organismo			X				
Cuenta con sanciones claras para faltas éticas de manera formal y escrita		X					
Aplica sanciones por faltas éticas según lo establecido en el organismo		X					
Este Organismo Público							
Se conoce el concepto de Responsabilidad Social Estatal		X					
La RS Estatal es parte de la estrategia del organismo o institución pública	X						
Existe un área / comité / grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RS Estatal	X						
La RS Estatal esta explícita en la misión del organismo/institución público y considerada en sus principios éticos	X						
Se registran las acciones y programas efectuados en el área de la Responsabilidad Social Estatal y se difunden	X						

1.3 Gobierno	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Incorpora a su gestión los principios éticos de Buen Gobierno (BG) para las Sociedades Peruanas		X					
Aplica los Principios del BG en lo referido a :							
La protección de los derechos de los Directivos del Organismo/Institución		X					
El tratamiento equitativo entre los diferentes participantes (miembros directivos, funcionarios y demás trabajadores) del organismo/institución		X					
La función de los Grupos de Interés en la gestión del organismo/institución		X					
La Comunicación y Transparencia Informativa			X				
La Precisión de las Responsabilidades de su Directorio		X					
Comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno			X				
Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de los miembros de la Directiva	X						
La Directiva posee una estructura que contempla consejos o comisiones de administración pública, auditoría independiente, fiscal y de remuneración para :							
Asegurar el control de la propiedad de la gestión		X					
Prevenir / cohibir abusos de poder de sus miembros		X					
Evitar fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses			X				
Desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción		X					
Evitar la creación de "contabilidades paralelas" o de cuentas secretas			X				
Evitar la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan			X				
Utiliza estudios, encuestas y el apoyo de especialistas para fundamentar mejor la resolución de dilemas éticos, socio ambientales y relativos a los derechos humanos			X				
Cuenta con miembros directivos involucrados en el desarrollo de principios éticos y acciones de RS Estatal			X				

1.4 Diálogo con el grupo de interés (stakeholders)	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución pública:							
Tiene claramente definidos sus stakeholders o grupos de interés			X				
Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas sobre la naturaleza de sus procesos y servicios		X					
Incluye las expectativas o demandas del grupo de interés en sus decisiones políticas o de gestión		X					
Posee indicadores de desempeño resultantes del diálogo con las partes interesadas			X				
Se vale de metodologías de diálogo estructurado con el grupo de interés		X					
Se comunican y comparte a todos los niveles de la organización los resultados de las consultas y diálogo con los grupos de interés		X					
Incentiva la participación de todos sus funcionarios y demás trabajadores del organismo/institución pública en relación a su grupo de interés		X					
Extiende la discusión de estrategias y problemas de gestión a los trabajadores, funcionarios y/o interesados directos		X					
Utiliza alguna norma como base para la relación con sus partes interesadas			X				

1.5 Balance Social o Reporte de Sostenibilidad	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Elabora un informe periódico describiendo sus actividades sociales y ambientales		X					
Incluye en sus informes o reportes sociales y ambientales aspectos cuantitativos		X					
Produce un reporte/Balance Social fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades			X				
Publica informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de su desempeño, incluyendo datos desfavorables y discutiendo tendencias		X					
Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades del organismo/ institución pública son auditadas por terceros		X					
Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades del organismo/institución pública son auditadas por terceros		X					
Involucra a por lo menos tres stakeholders (grupo de interés) en la elaboración de su Reporte/Balance Social		X					
Incorpora en el Reporte/Balance social críticas, sugerencias y declaraciones del grupo de interés	X						
Contempla a por lo menos tres stakeholders en el proceso de difusión del balance social		X					
Expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales en sus actividades en la Internet			X				
Emplea los datos recolectados y utilizados en su balance social en la planificación estratégica del organismo o institución pública			X				



2. CLIENTES O USUARIOS

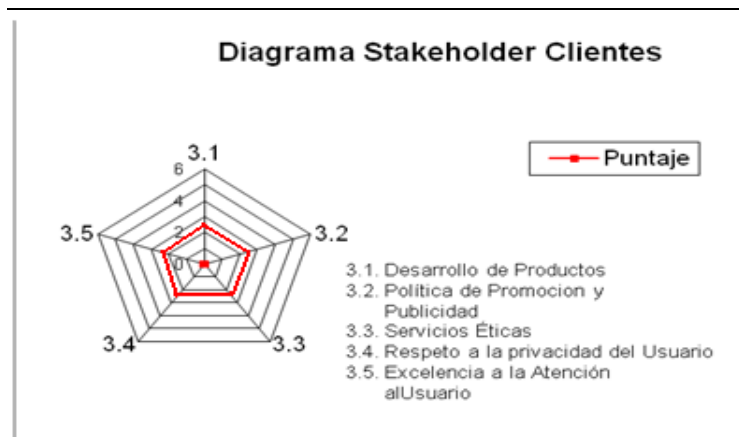
2.1 Desarrollo de Servicios y Gestión	Muy en Desacuerdo (1)	Moderado Desacuerdo (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Divulga resultados de este tipo de servicios y gestión a sus usuarios (as)			X				
Adopta medidas preventivas o correctivas con agilidad		X					
Pone a disposición del público información sobre los beneficios y limitaciones de sus servicios			X				
Capacita a los trabajadores y sus colaboradores externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia			X				
Busca un continuo perfeccionamiento de sus servicios y que representen mayor accesibilidad al usuario			X				
Mantiene un programa especial para la mejora de servicios y de sus procesos de gestión			X				
Tiene sistemas de respuesta rápida a reclamos, notificaciones, otros ocurridas por inadecuados servicios			X				
Cuenta con un área capacitada para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis			X				
<u>No</u> ha tenido servicios suspendidos por presión de usuarios u organismos de defensa		X					
<u>No</u> ha sido procesada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la atención del usuario		X					
Es transparente en la información al público usuario de los posibles beneficios de los servicios que ofrece			X				
Las especificaciones, requisitos, condiciones y precio por tramites están claras y coinciden con el servicio que se ofrece			X				
Tiene implementado un sistema para conocer el nivel de satisfacción del usuario		X					

2.2 Políticas de Promoción y Comunicación	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Posee estrategias de promoción no solo enfocadas a obtener beneficios para el organismo/institución pública sino también para los usuarios y la sociedad		X					
Promueve valores a través de su política de promoción y comunicación ("Formalidad es desarrollo social", "Progreso es Desarrollo social", etc.)			X				
Posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la organización o institución pública		X					
Posee una política de comunicación externa alineada con los valores y principios de la organización o institución pública			X				
Orienta a los usuarios sobre las características de sus servicios			X				
Desarrolla asociaciones con sus proveedores, con el objeto de crear una cultura de Responsabilidad Social en las relaciones con usuarios		X					
Actualiza periódicamente materiales de comunicación destinados a los usuarios tales como folletos, afiches, dípticos, trípticos, propagandas, otros			X				
Tiene una política formal de propaganda política		X					
Realiza análisis previos de las campañas de promoción para corroborar su concordancia con los valores éticos de la organización o institución pública		X					
Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con las leyes de protección y derechos del usuario			X				
Minimiza los impactos de contaminación visual			X				
Evita publicidad engañosa o publicidad que destaque atributos ficticios o exagerados de su servicio			X				
No tuvo en los últimos 3 años algún elemento de comunicación que haya sido objeto de reclamo, denuncia o multa por parte de los usuarios y de la sociedad			X				
Conoce y respeta los valores de su público objetivo			X				

2.3 Servicios Éticos	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Los directivos conocen la calidad de los servicios que brinda el Organización o institución pública			X				
Posee incentivos basados en la satisfacción del usuario		X					
Al brindar servicios, el Organización o institución pública utiliza solamente argumentos verdaderos al usuario			X				
La empresa tiene una política explícita de no soborno/corrupción para obtener la contratación de servicios		X					
Respeto a sus usuarios cumpliendo servicios pactadas		X					
Monitorea que el servicio de sus usuarios esté alineado con los principios éticos del organización o institución pública		X					
Mantiene una comunicación abierta con sus usuarios para la mejora de sus procesos y servicios			X				

2.4 Respeto a la Privacidad del Usuario	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Utiliza la información, especialmente bases de datos, de manera ética, sin invadir la privacidad individual			X				
Posee una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del usuario			X				
Informa al usuario el propósito de recoger informaciones personales antes de hacerlo			X				
Pide solo informaciones personales relevantes, no más allá de los objetivos para los cuales declara ser necesarias			X				
No suministra informaciones de registros del usuario a terceros sin su autorización			X				
Posee una política que permite al usuario la inclusión, alteración y exclusión de sus datos de las bases de datos de la organización o institución pública		X					
Posee registros de reclamación por falta de respeto a la privacidad del usuario y los evalúa periódicamente		X					
No ha enfrentado reclamos por invasión a la privacidad o denuncias por violar esta privacidad a través de sus procesos y servicios			X				

2.5 Excelencia en la atención al Usuario	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo o Institución Pública:							
Posee una plataforma de atención al usuario			X				
Registra los reclamos de sus usuarios			X				
Ofrece un servicio de Atención al Usuario u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones, y reclamos relativos a sus servicios			X				
Posee un servicio de reclamos ágil, accesible y con la difusión adecuada			X				
Resuelve en forma rápida las demandas de los usuarios		X					
Considera pro activamente las opiniones y reclamos de los usuarios en el lanzamiento de nuevos servicios o su mejoramiento		X					
Promueve la capacitación continua de sus profesionales de Atención al Usuario			X				
Se preocupa de que los directivos de la organización o institución pública estén involucrados directamente con los programas de atención al usuario		X					
Cuenta con indicadores de satisfacción que presenta en los procesos de decisión de la organización o institución pública		X					
Comparte con los trabajadores de la organización o institución pública la opinión de los usuarios	X						
Promueve la comunicación con el usuario para saber sus opiniones		X					
Cuenta con un mediador entre la organización o institución pública y el usuario para solucionar problemas de reclamos			X				
Hace seguimiento a los reclamos aun habiendo pasado por la entidad mediadora			X				
Promueve la excelencia en la atención al usuario en las organización o institución pública			X				

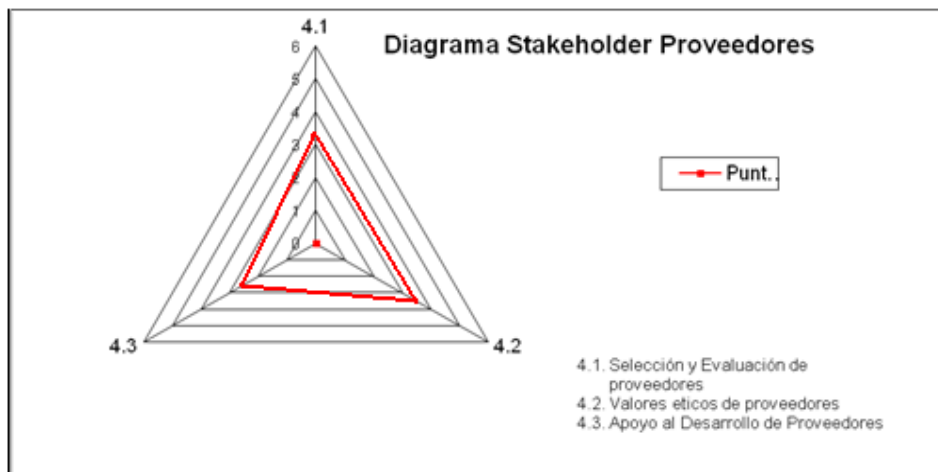


3. PROVEEDORES

3.1 Evaluación y selección de Proveedores	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Posee normas de uso interno para seleccionar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega			X				
Posee normas de uso interno para evaluar proveedores con base a factores de calidad, precio y plazo de entrega.				X			
Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional a través de la entrega de información sustentatoria				X			
Posee normas transparentes y políticas formales para la selección de proveedores y las difunde.				X			
Adopta criterios de adquisición de productos/servicios que garanticen calidad				X			
Establece plazos y condiciones de pago adecuados y negociados con los proveedores respetando las características de la contratación.			X				
Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago según contrato				X			
Tiene una política de compra o contratación que privilegien a proveedores con certificación socio ambiental				X			
Considera como criterio de selección la práctica de principios de RS (tener código de ética, políticas de RS, etc.)			X				

3.2 Valores éticos de Proveedores	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Tiene mecanismos formales que comunican a la cadena de proveedores los valores y principios de la organización o institución pública			X				
Cancela contratos que no cumplan con conductas éticas dentro de su empresa				X			
Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación que prohíbe el trabajo infantil a través de la entrega de información sustentadora				X			
Posee políticas formales relativa a la prohibición del trabajo forzado				X			
Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias del proveedor				X			
Tiene como práctica el procedimiento periódico de investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de proveedores, exigiendo documentación comprobatoria				X			
Promueve la práctica de RSE en sus proveedores				X			
Establece un plazo formal para que sus criterios de Responsabilidad Social sean cumplidos por sus proveedores.				X			

3,3 Apoyo al desarrollo de Proveedores	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución Pública							
Utiliza criterios de negociación que permiten el crecimiento futuro de sus proveedores		X					
Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales			X				
Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro			X				
Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores			X				
Posee un plan de consulta de satisfacción con los proveedores		X					
Considera en sus políticas las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos			X				
Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo mutuo			X				
Posee mecanismos que aseguran el trato adecuado de los proveedores y la buena relación con estos			X				
Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de proveedores			X				



4. TRABAJADORES

4.1 Valoración y respeto a la diversidad	Muy en Desacuerdo (1)	Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Posee normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacidad, etc.) en los procesos de contratación pública			X				
Capacita a sus trabajadores(Funcionarios, y otros profesionales) sobre el respeto a la diversidad		X					
Usa indicadores para identificar problemas de discriminación		X					
Apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados	X						
Mantiene un programa especial para contratación pública de personas con discapacidad física y/o mental	X						
Ofrece oportunidad de trabajo para ex presidiarios	X						
Ofrece oportunidades de trabajo a jóvenes menores de edad dentro de un programa laboral juvenil	X						
Existe una política para la contratación pública de personal mayor de 45 años o desempleados por más de dos años	X						
Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual			X				
No discrimina en sus procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes profesionales similares a aquellos que presentan los postulantes de sexo masculino			X				
Busca equidad en la contratación de hombres y mujeres			X				
Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejercen la misma función en cualquier nivel jerárquico			X				
Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación a situaciones de embarazo y cuidado de los hijos durante los primeros meses de vida			X				
Ofrece jornadas de trabajo flexible para el personal que requiera compatibilizar el trabajo con el cuidado de sus hijos		X					
Provee servicios de sala cuna al personal que lo requiera	X						
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y el cuidado de las mujeres contratadas en situación de embarazo	X						
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección, cuidado y educación de los hijos de sus trabajadores	X						
Respeto la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.)							X
Posee políticas explícitas sobre la no contratación de mano de obra infantil		X					

4.2 Gestión Participativa	Muy en	Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
	Este Organismo/Institución Pública:							
Estimula y recompensa a los trabajadores que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos				X				
Pone a disposición de los trabajadores las informaciones económicas y financieras				X				
Brinda información a los trabajadores sobre los objetivos estratégicos del organismo o institución			X					
Capacita a sus trabajadores para que puedan comprender y analizar tales informaciones	X							
Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los trabajadores con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes al organismo/institución pública.			X					
Cuenta con comités de trabajadores para la participación en la gestión del Organismo Institución pública (comité de ética, comité social, comité de costos, etc.)	X							
Los miembros de los comités son elegidos por los trabajadores o propuestos voluntariamente sin interferencia del organismo o institución pública.			X					
Realiza evaluaciones sobre la percepción del Organismo o Institución pública por los trabajadores	X							
Realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los funcionarios o jefes son evaluados por sus subordinados			X					

4.3 Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos	Muy en	Desacuerdo (1)	Moderado Desacuerdo (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
	Este Organismo/Institución Pública:							
Posee una directiva que no considera la existencia de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos como negativa para su desempeño				X				
Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo				X				
Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos de información sobre las condiciones de trabajo				X				
La directiva se reúne periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para oír sugerencias y negociar			X					
Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los <u>trabajadores</u>				X				
Se retroalimenta de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, par la toma de decisiones gerenciales			X					
Posee acuerdos colectivos con el sindicato o grupos organizados			X					

4.4 Política de remuneraciones, beneficios y carrera profesional	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Ofrece a los trabajadores sueldos competitivos según los estándares del mercado laboral			X				
Posee políticas con metas de reducir la distancia remunerativa entre jefe y subordinado inmediato de su empresa		X					
Efectuó en los últimos dos años un aumento de salario significativo a los trabajadores de diferentes niveles	X						
Realiza encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a su política de remuneración y beneficios	X						
Posee un plan estructurado de aumentos salariales en base a tiempo de trabajo		X					
Se evalúa y premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos		X					
Se evalúa y premia el desempeño colectivo con criterios procedimientos objetivos		X					
Los trabajadores participan en la composición Directiva de la empresa	X						
Ofrece a los trabajadores bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo, o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental		X					
Ofrece a los trabajadores beneficios adicionales a los exigidos por la ley		X					
Ofrece a los trabajadores apoyo en la educación de los hijos	X						
Ofrece a los trabajadores financiación de la casa propia	X						
Ofrece a los trabajadores plan de salud familiar			X				
Ofrece a los trabajadores financiación para capacitación profesional		X					
Posee política de compensación de horas extras para todos los trabajadores, incluso a los de niveles superiores			X				
Tiene el total de los trabajadores inscritos y remunerados por planilla							X

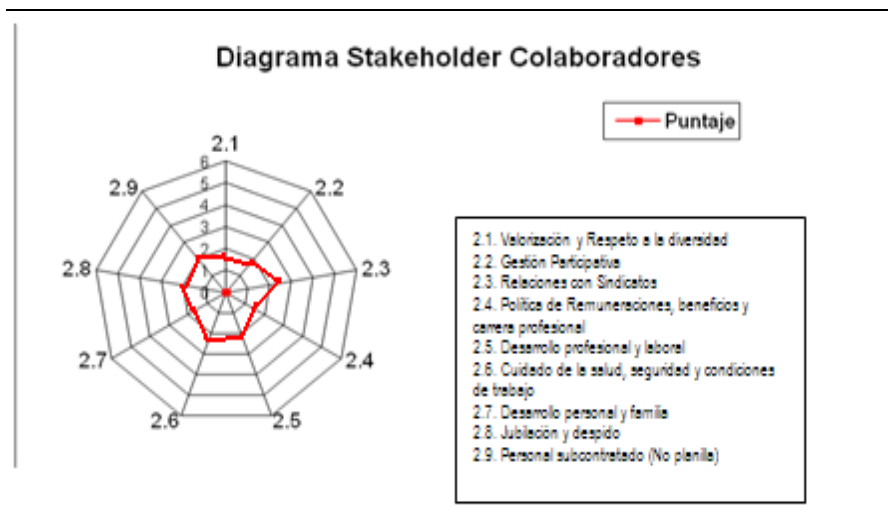
4.5 Desarrollo profesional y laboral	Muy en Desacuerdo (1)	Moderado Desacuerdo (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo de sus trabajadores		X					
Ofrece a los trabajadores, sin distinción, becas de estudio para la adquisición de conocimientos más universales y con impacto positivo en sus labores		X					
Cuenta con programas de desarrollo de carrera para sus trabajadores		X					
Otorga incentivos monetarios y/o programa de reconocimiento para aquellos trabajadores con un desempeño sobresaliente	X						
Premia el desarrollo de habilidades de sus trabajadores a través de reconocimiento y/o promociones		X					
Posee un programa para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas		X					
Prevé un monto anual destinado a capacitación			X				
Posee un programa de retención y atracción de habilidades y talentos		X					
Ofrece posiciones a practicantes pre profesionales y profesionales			X				
Ofrece a los practicantes buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional en sus respectivas áreas de estudio			X				

4.6 Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad			X				
Busca alcanzar o sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo		X					
Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción e identificar áreas/jefaturas/direcciones que requieren atención		X					
Monitorea la carga laboral de sus trabajadores con el objetivo de mejorar su eficiencia		X					
Procura la participación de los trabajadores en la definición de las metas e indicadores de desempeño relacionadas a las condiciones del trabajo, salud y seguridad		X					
Difunde entre los trabajadores las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad		X					
Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol	X						
Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo	X						
Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de sus trabajadores	X						
Ofrece un ambiente físico de trabajo en las condiciones mínimas necesarias		X					
Ofrece programas educativos sobre la salud			X				
Ofrece programas de salud, vacunación, chequeos médicos, etc.			X				
Ofrece programas específicos de salud de la mujer			X				
Ofrece un programa específico para portadores de sida		X					
Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus trabajadores en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad de RRHH			X				
Promueve programa de combate al stress para los empleados, especial mente los que desempeñan funciones más estresantes (Mesa de partes, cajeros, etc.)		X					
Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo			X				

4.7 Desarrollo personal y familia	Muy en	Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
	Este Organismo/Institución Pública:							
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias				X				
Apoya a las familias de los trabajadores por medios de convenios, programas o acuerdos especiales	X							
Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas con el organismo o institución pública.			X					
Ofrece cursos de desarrollo personal			X					
Ofrece apoyo psicológico disponible en el ambiente laboral	X							

4.8 Jubilación y dimisiones	Muy en	Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
	Este Organismo/Institución Pública:							
Orienta a sus trabajadores sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación				X				
Prepara a sus trabajadores para la jubilación , incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera			X					
Involucra a los familiares del trabajador en el proceso de preparación para la jubilación	X							
Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad			X					
Mantiene un programa de previsión complementaria para la jubilación				X				
Frente a la necesidad de reducir costos de trabajadores, busca evitar despidos, y cuando lo hace, se limita a lo estrictamente necesario				X				
Ante la obligación de reducir costos de trabajadores, se inician consultas con representantes de los trabajadores			X					
Analiza y discute alternativas de mantención y reducción de gastos con los trabajadores			X					
Ofrece programas de retiro voluntario con incentivos	X							
Establece indicadores socioeconómicos, como edad, estado civil, o cargas , para orientar la definición de prioridades al despedir				X				
Informa a los trabajadores las razones de su despido previo al hecho				X				
Ofrece extensión de beneficios para los trabajadores despedidos	X							
Ofrece adicionalmente servicios de apoyo en re-colocación y/o re-capacitación para los trabajadores despedidos de cualquier nivel	X							
Busca establecer contacto con especialistas para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un eventual recorte de personal dentro del organismo o institución pública			X					

4.9 Personal subcontratado (No está en planilla)	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Este Organismo/Institución Pública:							
Cumple con las obligaciones legales en relación al personal subcontratado		X					
Exige a quien realiza las contrataciones que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al interior de su organismo o institución pública			X				
Ofrece al personal subcontratado beneficios básicos gozados por su personal regular, como transporte, alimentación, salud y otros		X					
Integra al personal subcontratado en sus programas de capacitación y desarrollo profesional	X						
Integra al personal subcontratado en los eventos sociales y de confraternización del organismo o institución pública			X				
Da prioridad al personal subcontratado para ocupar posiciones que se presentan en la empresa		X					
Permite la participación del personal subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con el organismo o institución pública	X						



5. MEDIO AMBIENTE

5.1 El impacto en el Medio Ambiente	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Conoce el impacto ambiental que tiene las actividades propias de la organización o institución pública				X			
Considera dentro de la planificación estratégica temas relacionados al medio ambiente				X			
Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación			X				
Realiza regularmente control y monitoreo del impacto ambiental causado por sus actividades y servicios desarrollados				X			
Efectúa análisis del impacto de todos sus procesos, independientemente de la obligación legal			X				
Tiene sus procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo el establecimiento de metas, plan de acción, asignación de recursos y auditoría			X				
Cumple integralmente con la Ley General del Ambiente N° 28611			X				
Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y a la comunidad				X			
Está certificada por la norma ISO 14001 y/o similares		X					

5.2 Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Utiliza criterios ambientales en la selección de proveedores				X			
Desarrolla un programa de recolección de residuos y reciclaje de impresiones/fotocopias no validas				X			
Entrega a sus usuarios información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus actividades				X			
Posee un plan de emergencia ambiental a todas las actividades o servicios que contienen situaciones de riesgo			X				
Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales			X				

5.3 Cuidados en la incorporación de materiales y tratamiento de desechos	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Actualmente la tecnología utilizada es la óptima para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y otros dentro de la Organización o institución pública				X			
Implementa procesos de destinación adecuada de sus residuos				X			
Ha invertido en tecnología que uso no generen daño ambiental				X			
Utiliza estrategias de reciclaje y compensación ambiental para alcanzar un alto nivel de sustentabilidad y/o provocar impacto ambiental cero				X			
En sus actividades y servicios no libera en la atmósfera gases nocivos a la capa de ozono				X			
Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables				X			
Mantiene acciones de control de polución causada por vehículos propios o de terceros en su Organización o Institución Pública			X				

5.4 Educación ambiental y compromiso de la organización o institución pública	Muy en Desacuerdo (1)	Desacuerdo Moderado (2)	Leve Desacuerdo (3)	Leve Acuerdo (4)	Acuerdo Moderado (5)	Muy de Acuerdo (6)	No se Aplica (0)
Esta Organización o Institución pública							
Desarrolla capacitación para el personal sobre temas ambientales, con el objeto de reforzar su conciencia ecológica				X			
Desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la organización o institución pública			X				
Apoya o participa en proyectos educacionales en asociación con organizaciones ambientales				X			
Ejerce liderazgo social a favor de la causa ambiental				X			
Publica informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental				X			
Realiza campañas internas para el uso controlado del agua				X			
Realiza campañas internas para el uso controlado de energía				X			
Promueve el reciclaje de papel				X			

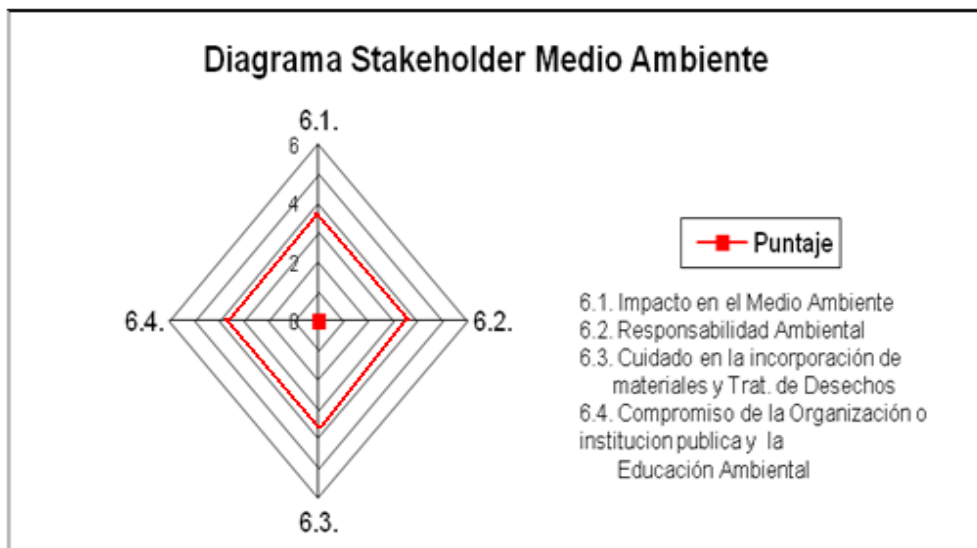
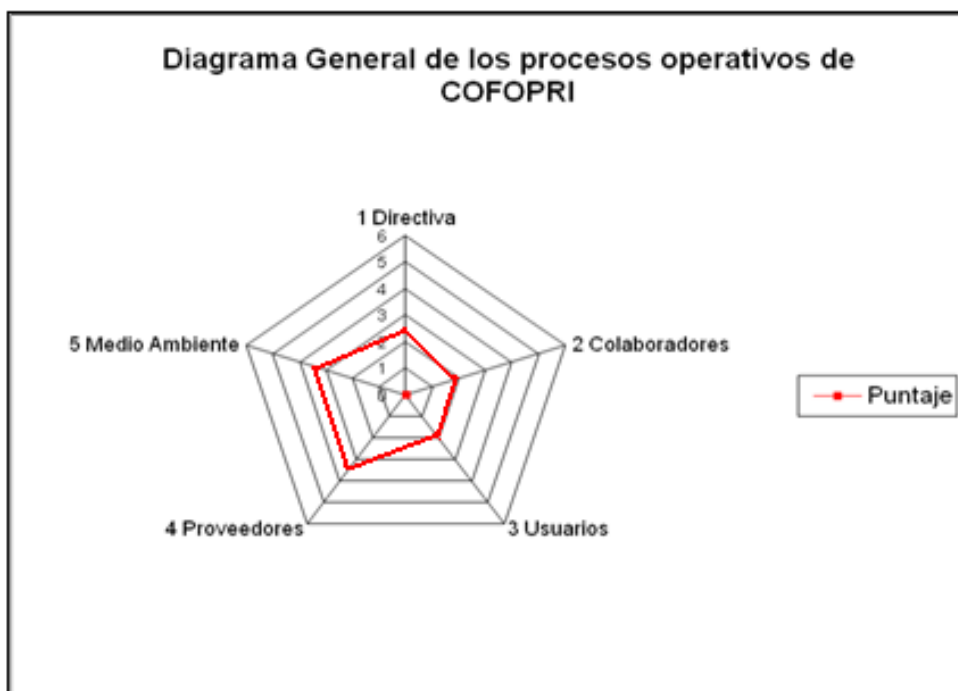


DIAGRAMA GENERAL AÑO 2010



CONCLUSIONES

1. El presente Estudio, constituye un avance de las expectativas que surgen en el escenario mundial de la incorporación del enfoque de la Responsabilidad Social en la gestión estatal, que en el caso del Perú, se viene desarrollando a través del Comité Espejo del Perú, para el sector privado.
2. La aplicación del enfoque de Responsabilidad Social constituye una herramienta para medir la gestión de los procesos operativos y la cultura organizacional de las entidades públicas como privadas.
3. El caso COFOPRI y el análisis realizado, evidencia la necesidad de recomendar la aplicación de los principios de Responsabilidad Social para mejorar su gestión institucional y la mayor atención que merecen sus grupos de interés identificados.
4. El presente Estudio proporciona una guía práctica para la aplicación de la norma ISO 26000 en las entidades del Estado, hacia una gestión socialmente responsable, como contribución real a la Reforma y Modernización del Estado.

RECOMENDACIONES

1. En la gestión de los procesos operativos de COFOPRI, se requiere implementar una propuesta metodológica de principios de Responsabilidad Social que permita identificar, los principios de RS que estratégicamente requieren ser mejorados, fortalecidos o potenciados a fin de lograr su desarrollo organizacional e institucional.
2. Se requiere impulsar el enfoque de la Responsabilidad Social Estatal como una política pública, para la mejora del desempeño estatal como instrumento de la Modernización del Estado.
3. Se sugiere aplicar y validar la propuesta metodológica presentada en el presente Estudio y se recomienda su aplicación, que debe ser alineada al proceso de planeamiento estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

Alselds, S. & Juliet, C. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía. Colombia

Armengol, C. (2000) *La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: Editorial la Muralla

Ayala, C (2005) *Reestructuración Constitucional del Estado Peruano*. Tesis de Abogacía de la UNMSM. U. Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Ballón, E. (2004) *Algunas notas para pensar la ciudad del siglo XXI*. Hoy: Las ciudades en el Perú serie N° 6 DESCO. Recuperado 30 de setiembre 2009, de <http://www.desco.org.pe/peru-hoy.shtml>

Castillo, A. (congresista.) *Proyecto de ley para la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Urbano*. Recuperado 30 de setiembre de 2009, de <http://www.congreso.gob.pe/congresista/1995/acastill/publica/plplan.htm>

Cámara peruana de la construcción –CAPECO (2007) XII Estudio *El mercado de edificaciones urbanas en Lima Metropolitana y el Callao*. Recuperado 30 de setiembre del 2009, de: http://www.capeco.org/icd/estudios/lima/12/download/Lanzamiento_XII_Estudio.pdf

Catalina C. (2009, Junio). [Entrevista a Pedro Salcedo: Procesos Operativos y Productos de COFOPRI]. Grabación en Audio.

Darío, D., María F. & Cecilia, R. (2007) *Patrón Relación y compromiso con los grupos de interés, Guía Práctica para las empresas peruanas. Hacia una Responsabilidad Social Empresarial Estratégica*. Apoyo Comunicación Corporativa y Perú 21. Pp. 18-19, Lima, Perú.

Deal, K. (1982). *La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad*, Madrid: La Muralla.

Deal, K. (1999). Los problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*.

Debus, Mary, Novelli & Porter (1988) *Manual de excelencia en la investigación mediante grupos focales*, Universidad de Pensilvania, EE.UU.

Enrique, Y. (2005) *El Estudio de Caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación* Universidad del CEMA. Argentina.

Entrena, R. (1960, set. y dic.) Notas sobre el Concepto y Clase de Estado. *Revista de Administración Pública* N° 33: 57- 58.

D'Alessio, F. (2009). *El proceso Estratégico: Un enfoque Gerencial*. Edición Printire Hail.pp.223-centrum PUCP.

Flores, R. (Vice-min. de Vivienda y Construcción.) *Lineamientos de políticas de vivienda: hacía un plan de vivienda*. Recuperado el 30 de setiembre del 2009, de <http://www.google.com.pe/search?hl=es&q=Lineamientos++de+pol%C3%ADticas+de+vivienda+&meta> (documento protegido/ primera opción).

Gonzales, E. (2006, dic.) *Economía urbana de Lima, 14 años después*. Palestra de <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=291>

Hauriou, A. (1980) *Derecho Constitucional e Instituciones Políticas*. Barcelona-Madrid: Editorial Ariel.

Hans, K. & Merk, A. (2009) *La teoría gradualista o de la doctrina pura del derecho*. México.

De Soto, H. (2000) *El misterio de capital. Porque el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo*. Lima. Perú: Editorial El Comercio.

León, D & Hauriou, M. (2010) *Derechos Administrativos*. Revista de estudios históricos y jurídicos: 487-495.

Loewenstein, K. (1976) *Teoría de la Constitución*. Barcelona-Madrid. Editorial Ariel. Segunda edición.

López, E. (1986) *El análisis de contenido*. Madrid. España: Editorial S.A.

Martínez, M. (2006) *La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)*. Revista IIPIS, Facultad de Psicología de la UNMSM Vol. 9 N° 1 Pág. 128, Lima Perú.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Oficina General De Presupuesto Y Planificación. Unidad de Planificación, Programación y Racionalización (2007-2011) *Políticas y Estrategias de Vivienda*. Recuperado el 30 de setiembre de 2009 de:<http://www.vivienda.gob.pe/Ministerio/Documentos/politicas.doc>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento Vice-ministerio de Vivienda y Urbanismo Dirección Nacional de Urbanismo Fortalecimiento de las Capacidades de los Gobiernos Regionales y Locales para la Ejecución de la Política de Vivienda y Urbanismo. *Manual para la elaboración de planes de desarrollo urbano*. Recuperado el 30 de setiembre del 2009, de http://www.vivienda.gob.pe/popup/Documentospdf/ManualDesarrollo_Urbano.pdf

Muñoz, A. & Román, M (1998). *La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza*. Revista Española de Defensa 127.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2007) *Plan Operativo Institucional (2007)* Recuperado el 30 de setiembre del 2009 de http://www.vivienda.gob.pe/ministerio/documentos/poi_2007_final.doc

Pedro, S. (2009, Julio). [Entrevista con Milagros Huaranga, Representante del sector público en el comité espejo en el Perú ISO 26000: La Responsabilidad Social y estatal]. Grabación en audio.

Ramió, C. (2001) *Los problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas*. España: Editor Días de Santos.

Rial, J. (1999) *Participación política en el Perú, un estudio cualitativo*. Lima-Perú: Editorial apoyo.

Rio, G. (2007, abril) [Asesor del programa Urbano de DESCO *La política de vivienda en el Perú responde a la oferta y no a la demanda*] Palestra de <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=322>.

Rio, G. (2004) *Pobreza y desarrollo urbano en el Perú* En: Perú Hoy: Las ciudades en el Perú serie N° 6 DESCO. Recuperado el 30 de setiembre del 2009, de <http://www.desco.org.pe/peru-hoy.shtml>

Romero, C. (2006 dic.) [Dec.de la fac.de ciencias sociales de la PUCP. *Manejar en Lima: una aproximación a la cultura ciudadana.*] Palestra de <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=284>

Salcedo, P. & Candela, C. (2009, jul.) [Entrevista Paúl Remy Ex Presidente del Comité Espejo en el Perú: Responsabilidad Social]. Grabación en audio y transcrito

Severo, G. (2005) La Administración Pública. *La Revista de Derecho Constitucional Europeo*, pp. 8.

Shein (1988) *La Cultura de la colaboración: Reto para una enseñanza de calidad 2000*. Madrid: Editorial la Muralla.

Tarrow, S (1994) *El poder en movimiento, movimientos sociales, acción colectiva y política*. Madrid- España: editorial Alianza.

Teixido, S. (2005, diciembre) *La Responsabilidad Social del estado*. Recuperado el 30 de setiembre del 2009, de <http://www.elperiodista.cl>.

Unswort, S. (2005) *En qué consiste el cambio a favor de los pobres*. Lima: Editorial Zarate.

Valero, J. (2005) *Estado, Nación y movimientos Sociales, instituciones y Organizaciones Sociales*. Madrid-España: Thompson Editores Spain. Paraninfo S.A.

Varrillas, Delfina (2003 jun.) *El desafío ético de los jóvenes*. Mimeo.

Vega C, Pablo (2004) *De la barriada a la Metropolización: Lima y la teoría urbana en la escena contemporánea*. En: *Perú Hoy: Las ciudades en el Perú* serie N° 6 DESCO. Recuperado el 30 de setiembre del 2009, de <http://www.desco.org.pe/peru-hoy.shtml>

Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2006) *Plan Nacional de Desarrollo Urbano. Lineamientos de Política de Desarrollo Urbano 2006 – 2015*. Perú: *Territorio para todos*, Recuperado el 30 de setiembre del 2009, <http://www.urbanistasperu.org/inicio/normas%20legales/plan%20nacional%20de%20desarrollo%20urbano.pdf>

Vílchez, N. (Dra.) (2008-2015) *Plan Estratégico Anual Sectorial*. Ministra de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Recuperado en Dic. 2008, de www.vivienda.gob.pe/tdr-pash/docs/EST_PESM2008-2015.pdf

V, J. (2005a) *Instituciones, Organizaciones y Asociaciones*. Madrid España: THOMPSON Editores Spain, Paraninfo S.A. Pág. 2-3.

Yacuzzi, E. (2010) *El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. Universidad del CEMA.

ABREVIATURAS

AAHH.- Asentamientos humanos.
CEPLAN.- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
COFOPRI.- Organismo de Formalización de la Propiedad Informal.
MAPRO.- Manual de procedimientos.
PCDPI.- Proyecto Consolidación de los Derechos de Propiedad Inmueble.
PCDPU.- Proyecto de Derechos de Propiedad Urbana.
RRHH.- Recursos humanos.
SEACE.- Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado
SIAF.- Sistema Integrado de administración Financiera.
SIGA.- Sistema Integrado de Gestión Administrativa.
TUPA.- Texto Único de Procedimientos Administrativos

GLOSARIO DE TERMINOS

A

Actas de colindancias.- documento suscrito por los propietarios colindantes donde se especifica los límites de los predios rústicos.

B

Benefactor.- bienhechor. Que hace bien a otra persona.

C

Catastro.- Censo estadístico que contiene la descripción física, económica y jurídica de las fincas rústicas y urbanas de una población.

Caudillo.- hombre que dirige algún gremio, comunidad o cuerpo.

Clientelismo político.- sistema extraoficial de intercambio de favores, en el cual los titulares de cargos políticos regulan la concesión de prestaciones, obtenidas a través de su función pública o de contactos relacionados con ella, a cambio de apoyo electoral.

Comité Espejo.- grupo de profesionales conformado en cada país para elaborar y/o revisar el proyecto de la Norma ISO 26000, que son remitidos a la ISO y tratados en reuniones plenarios.

Comunidades campesinas y nativas.- organizaciones tradicionales y estables de interés público, constituidas por personas naturales y cuyos fines se orientan al mejor aprovechamiento de su patrimonio, para beneficio general y equitativo de los comuneros, promoviendo su desarrollo integral. Están reguladas por legislación especial. **Conciliación.**- Acción y efecto de conciliar. Mecanismo de

resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador.

Conflictividad.- cualidad de conflictivo. Relativo al conflicto.

Convergencia.- acción y efecto de convergir. Tendencia evolutiva de diversos organismos, pertenecientes a grupos muy diferentes, hacia formas, estructuras o funciones semejantes.

Cualitativo.- relativo a la calidad, a la naturaleza de las cosas.

D

Demarcación territorial.- proceso técnico geográfico mediante el cual se organiza el territorio a partir de la definición y delimitación de las circunscripciones político administrativas a nivel nacional. Es aprobada por el Congreso, a propuesta del Poder Ejecutivo.

Diagnóstico.- conjunto de procedimientos técnicos legales, que se realizan con la finalidad de identificar los derechos de propiedad que pudieran existir; las características físicas y legales de la ocupación, así como otros datos relevantes para los procesos de saneamiento físico legal y el proceso de formalización del área materia de estudio (COFOPRI).

Doctrina.- Enseñanza. Ciencia, sabiduría.

E

Efectividad: lograr resultados previstos independientemente de los costos y recursos. Otros la definen como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$.

Eficiencia: uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Es decir, la capacidad e alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Empadronamiento.- inscripción de alguien en el padrón o registro.

Estatus.- estado, condición. Posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social. Situación relativa de algo dentro de un determinado marco de referencia.

Externalización u outsourcing.- proceso mediante el cual una empresa identifica una porción o área de su proceso de negocio, que podría ser desempeñada más eficientemente por otra compañía, la cual es contratada para desarrollarla.

F

Filantrópicas.- relativo a la filantropía.

Formalidad.- seriedad y compostura en el comportamiento, requisito indispensable para alguna cosa, seriedad y responsabilidad en la manera de hacer las cosas.

Formalización individual.- proceso dirigido a la inscripción en el registro de predios de la titularidad de los propietarios o posesionarios.

Formalización integral.- proceso dirigido a la inscripción del predio individual en el registro de predios.

Focus group.- Grupo focal. Grupos de discusión o sesiones de grupo, es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público utilizada en las ciencias sociales y en estudios comerciales. Con el grupo de discusión se indaga

sobre las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto social o político.

G

Georeferenciación.- acción de ubicar, situar o instalar, un tipo de información, en el lugar que le corresponde gráficamente, valiéndose de una base cartográfica oficial.

Gobernanza.- arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

H

Habilitación.- se denomina así al proceso de cambio de uso del suelo o tierra, de rústico o eriazos a urbano; asimismo, al proceso de ejecución de obras de infraestructura básica (agua, desagüe y electrificación), los cuales deberán ser aprobados por las entidades prestadoras de servicios.

Hacinamiento.- aglomeración en un mismo lugar, de un número de personas o animales que se considera excesivo.

I

Información geográfica.- aquellos datos espaciales georeferenciados requeridos como parte de las operaciones científicas, administrativas o legales.

Información toponímica.- datos espaciales homogéneos, nombres propios del lugar.

Institucionalización.- acción y efecto de institucionalizar. Legalización, acción de legalizar.

Institucionalizar.- convertir algo en institucional o darle carácter de institución.

L

Leitmotiv.- palabra alemana que significa motivo conductor. Tema central de un discurso, obra o conversación. Motivo central o asunto que se repite, especialmente de una obra literaria o cinematográfica.

Levantamiento catastral.- inventario y registro de los bienes inmuebles para fines de tasación tributaria (catastro fiscal), o de registro de los derechos y transacciones sobre la tierra (catastro legal). En el catastro fiscal, los límites de propiedad se trazan en un mapa y se desarrolla un sistema de evaluación de la tierra. En América Latina, los mapas de capacidad productiva de la tierra se utilizan comúnmente como un método de evaluación de las tierras para los catastros fiscales.

M

Management.- técnica de dirección y gestión de empresas.

Medioambiental.- relativo al medio ambiente, elemento o conjunto de factores que condicionan la vida de un ser.

Meritocracia.- del latín mereo, merecer, obtener- es una forma de gobierno basada en el mérito. Las posiciones jerárquicas son conquistadas con base al mérito, y hay una predominancia de valores asociados a la capacidad individual o espíritu competitivo tales como, por ejemplo, la excelencia en educación o deportes.

P

Plano cartográfico.- representación gráfica que indica o marca ubicaciones, desde una ciudad hasta una casa, en que no se tiene en cuenta la esfericidad terrestre, por tanto, se emplea en general para representar zonas reducidas de la Tierra. La cartografía (del griego chartis = mapa y graphein = escrito) es la ciencia que se encarga del estudio y de la elaboración de los mapas geográficos, territoriales y de diferentes dimensiones lineales y demás. Por extensión, también se denomina cartografía a un conjunto de documentos territoriales referidos a un ámbito concreto de estudio.

Plano perimétrico.- documento gráfico que representa o indica los límites de un predio, debe estar expresado en una poligonal con ángulos internos, medidas perimétricas y georeferenciados a coordenadas UTM.

Politización.- acción o efecto de politizar o politizarse. Dar orientación o contenido político a acciones, pensamientos, etc. que corrientemente no lo tienen.

Posesiones informales.- se denominan a los asentamientos humanos, pueblos jóvenes, barrios marginales, barriadas, centros poblados, pueblos tradicionales y toda otra forma de posesión, ocupación o titularidad informal de predios con fines urbanos, cualquiera sea su denominación, siempre que presenten las características establecidas en el art. 4º del Reglamento de Formalización de la Propiedad, aprobado mediante el decreto supremo N° 013-99-MTC. Igualmente se consideran como tales a las asociaciones o cooperativas de vivienda y otras formas asociativas de vivienda, siempre que no cuenten con título de propiedad sobre el predio matriz en que se encuentran ubicadas. (art. 2º DS 011-2003-JUS y art 3º DS 032-99-MTC).

Predio rústico.- terreno ubicado fuera de las poblaciones, está dedicado a uso agrícola, pecuario o forestal.

Predio urbano.- ubicado en poblado. Edificio que, fuera de la población, se destina a vivienda y no a menesteres campestres.

Prescripción adquisitiva.- propiedad se adquiere por prescripción mediante la posesión continua, pacífica y pública como propietario durante diez años. Se adquiere a los cinco años cuando median justo título y buena fe (art 959º del Código Civil).

Privatización.- acción de privatizar. Es decir, transferir una empresa o actividad pública al sector privado.

Probabilístico.- se basa en el cálculo matemático de probabilidades.

Procesos.- desarrollo evolución de las fases sucesivas de un fenómeno. Método sistema adoptado para llegar a un determinado fin.

Productividad: relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Se asocia la productividad a la eficiencia y al tiempo: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado más productivo es el sistema. A través de la productividad se evalúa la capacidad de un sistema de elaborar los productos y el grado en que se aprovechan los recursos.

Propiedad predial.- es el poder jurídico que permite usar, disfrutar, disponer u reivindicar un bien. Debe ejercerse en armonía con el interés social y dentro de los límites de la ley (art. 923º Código Civil).

R

Racionalización.- acción y efecto de racionalizar. Reducir a normas o conceptos racionales. Perfeccionamiento de la organización técnica de una empresa con el

fin de de disminuir los precios, aumentar la cantidad o mejorar la calidad del producto.

Regulador.- que regula. Mecanismo que sirve para ordenar o ajustar el funcionamiento de una máquina o de una de sus piezas.

Rendición.- acción de rendir o rendirse. Presentación a conocimiento de quien corresponda para su examen y verificación, de la relación minuciosa justificada de los gastos e ingresos de una administración o gestión.

Reversión de predios.- Es la restitución de la propiedad de un predio adjudicado a otro, por el incumplimiento de éste a lo establecido en el documento de adjudicación. (Diccionario Jurídico OMEBA).

S

Saneamiento físico legal.- procedimiento que mediante acciones técnicas y legales ejecutadas directamente o a través de terceros, permite la continuación y conclusión de la formalización de la propiedad.

Silencio administrativo.- inactividad de la Administración Pública cuando es obligada a concluir el procedimiento administrativo de forma expresa y a notificar la resolución al interesado dentro de un plazo determinado. La ley establece que en ciertos casos el silencio administrativo es "positivo", lo que significaría que lo que solicita el ciudadano le es concedido. Sin embargo, lo más corriente es que el silencio administrativo sea "negativo", en cuyo caso el ciudadano, transcurrido el plazo legal, sabe que puede recurrir ante instancias superiores la negativa referida.

Sinergia.- acción combinada de diversas acciones tendientes a logara un efecto único con economía de medios. Asociación de varios órganos para realizar una función.

Sostenibilidad.- característica o estado según el cual puede satisfacerse las necesidades de la población actual y local, sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades.

Stakeholders.- cualquier grupo de interés, o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.

Sustentabilidad.- capacidad de la sociedad humana de apoyar en su medio ambiente el mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus miembros para el largo plazo; las sustentabilidades de una sociedad es función del manejo que ella haga de sus recursos naturales y puede ser mejorada indefinidamente.

T

Tierras eriazas.- aquellas que no se pueden aprovechar para la agricultura por falta o por exceso de agua, a las que se aplica el principio general de que pertenecen al Estado.

Z

Zona arqueológica.- espacio que contiene evidencia de ocupación prehispánica. Pueden ser basurales, conchales, cementerios, edificaciones aisladas, pinturas rupestres, conjuntos, palacios y templos entre otros.

Zona de riesgo.- terrenos que no son adecuados para el asentamiento de viviendas por constituir zonas de potencial riesgo por las características del suelo,

cercanía de ríos o cuerpos de agua, cercanía a elementos de transmisión eléctrica u otras similares o aquellas carentes de higiene y salubridad (DS 013-99-MTC). Las zonas de riesgo pueden ser destinadas a área de reforestación, área de protección ambiental (COFOPRI).