

Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021



**SOCIEDAD DE
BENEFICENCIA
PÚBLICA DE CUSCO**



SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE CUSCO

DIRECTORIO:

- Dr. Alcides Vargas Echegaray – Presidente del Directorio de la SBPC.
- Dra. Ana Gabriela Tejeda San Román
- Dr. Elías Meléndrez Velazco
- Dr. Einer Montalvo Quintanilla
- Abg. Dario Cornejo Reyes

GERENCIA GENERAL

- Ing. Carlos Eduardo Rodríguez Zelaya.

EQUIPO TÉCNICO

- Econ. Norma García Ventura – Centro Bartolomé de Las Casas.
- C.P.C. José Amador Cruz Gamarra – Planeamiento y Presupuesto SBPC.
- Lic. José Fernandez Baca Aguirre
- Lic. Indira Yesenia Florez Mujica

***Agradecimiento especial al Centro de Estudios Regionales Andinos
Bartolomé de Las Casas.***

El equipo profesional de la gran familia de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, participó activamente en la formulación de este documento.

2017

INDICE

CAPITULO I – FASE PREPARATORIA

1. Aspectos generales de la Planificación estratégica.....	6
1.1 Base legal.....	6
1.2 Aprobación del inicio del proceso.....	6
1.3 Conformación del equipo técnico.....	6
1.4 Metodología utilizada.....	7

CAPITULO II – FASE INSTITUCIONAL: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2. Aspectos generales de la Beneficencia Pública del Cusco.....	8
2.1 Servicios públicos que brinda.....	8
2.2 Gestión y organización.....	9
2.3 Instrumentos de gestión: ROF - organigrama, MOF, CAP, PAP, TUPA, MAPRO.	9
2.3.1 Reglamento de Organizaciones y funciones (ROF).....	9
2.3.2 Manual de Organización y Funciones (MOF).....	12
2.3.3 Cuadro de asignación del personal (CAP).....	13
2.3.4 Texto único de procedimientos administrativos (TUPA).....	13
2.4 Conocimiento y uso de los instrumentos de gestión por los colaboradores.....	14
2.5 Recursos humanos.....	14
2.6 Financiamiento.....	15
2.6.1 Ingresos: Fuentes de financiamiento desagregado (3 últimos años).....	15
2.6.2 Gastos: Inversión y gastos corrientes.....	18
2.7 Principales problemas identificados.....	20
2.7.1 A nivel integral dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.....	20
2.7.2 Centros asistenciales.....	21
2.7.3 Centros productivos.....	22

CAPITULO III – FASE PROSPETIVA

3. Direccionamiento estratégico.....	23
3.1.Misión.....	23
3.2.Principios.....	23
3.3.Valores.....	23
3.4.Análisis del contexto y tendencias: Mundial, Nacional, Regional y Local.....	24

3.4.1. El contexto internacional	24
3.4.2. Contexto nacional	25
3.4.3. Contexto Regional y local	28
3.5. Análisis FODA.....	29
3.6. Enfoque de desarrollo	31
3.7. Construcción de la Visión	31
3.7.1. Análisis de la visión 2013 al 2016.....	31
3.7.2. Visión al 2021	33
3.8. Objetivos estratégicos y programas.....	34
3.9. Programa de inversiones.....	37
3.9.1. Objetivos estratégicos del 1 al 3 - Presupuesto:	37

CAPITULO IV – IMPLEMENTACIÓN Y RUTA METODOLOGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

Presentación

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco (SBPC) en su rol de brindar servicios públicos diferenciados a poblaciones vulnerables en riesgo y abandono y en cumplimiento a las disposiciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha elaborado el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017 al 2021, con la finalidad de contar con un documento guía y orientador que delimite las acciones desarrolladas a nivel institucional, en beneficio de los niños, niñas, adolescentes, ancianos, ancianas y personas con problemas de salud mental.

El proceso de elaboración y construcción del PEI se ha desarrollado bajo la metodología propuesta por el CEPLAN, siguiendo los pasos de la fase prospectiva, estratégica, institucional y de seguimiento.

El CEPLAN considera fundamental la fase institucional en el proceso de planeamiento estratégico procurando que esta, sea sencilla en su aplicación y funcional en la toma de decisiones, es por ello que la elaboración y construcción de este instrumento, se ha llevado a cabo de manera participativa con la colaboración de todo el personal, a través de talleres de trabajo en sus diferentes instancias, en los centros asistenciales, centros productivos, sede central y directorio; así como la aplicación de encuestas y entrevistas a personas claves, tanto por el cargo que ocupan así como por el tiempo trabajado en la institución.

Agradecemos la colaboración del Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de Las Casas como facilitador del proceso de elaboración y construcción del plan Estratégico Institucional y el valioso aporte del directorio, trabajadores y trabajadoras de la institución.

CAPITULO I – FASE PREPARATORIA

1. Aspectos generales de la Planificación estratégica

1.1 Base legal

La institución a lo largo de sus años de labor social en la Región Cusco, se ha regido bajo diversos lineamientos de tipo legal entre ellos:

- Ley N° 26918, Ley de creación del Sistema Nacional para la población en riesgo –SPR.
- Ley N° 28822, Ley Marco para el Fortalecimiento y saneamiento de las Sociedades de Beneficencia Pública que no reciben transferencias del Tesoro Público.
- Ley N° 27793, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
- Decreto Legislativo N° 356, que regula la organización, funciones, labores y recursos de la Sociedad de Beneficencias, actualmente derogado por los Decretos Supremos N° 004-2010 MIMDES y 010-2010-MIMDES, que dictan medidas para el funcionamiento de las Sociedades de Beneficencia Pública y Juntas de Participación Social.
- Decreto Supremo N° 008-98-PROMUDEH, Aprueban normas reglamentarias de Sociedades de Beneficencia Pública y Juntas de Participación Social.
- Resolución Suprema N° 029 -97 –PROMUDEH, Precisan alcances de transferencia de las Beneficencias Públicas al INABIF.
- Decreto Supremo N° 014-2011-MIMDES, que declara concluido el proceso de efectivización de la transferencia de funciones y competencias a la Municipalidad Provincial del Cusco.
- Resolución Ministerial N° 127-93-PRES Reglamento de Organización y Funciones del INABIF.

1.2 Aprobación del inicio del proceso

Mediante Resolución Gerencial N°069 emitida el 18 de mayo del 2017, mediante la cual se aprueba el plan de trabajo para la actualización del Plan Estratégico Institucional de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

1.3 Conformación del equipo técnico

En la resolución de aprobación del Plan de Trabajo e inicio del proceso de planificación, se conforma también el equipo técnico liderado por el Centro Bartolomé de las Casas y la Oficina de Planificación y Presupuesto, de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco.

1.4 Metodología utilizada

La información utilizada en el proceso de elaboración del PEI de la SBPC ha sido de fuentes primarias y secundarias, lo que implicó seguir la metodología planteada por CEPLAN y que se define como sigue:



Fuente: CEPLAN - 2016.

Siguiendo la metodología se ha tenido los momentos:

1. Elaboración del plan de trabajo.
2. Organización del proceso y su formalización con resolución de gerencia.
3. Conformación del equipo
4. Revisión de documentos e información secundaria.
5. Talleres de trabajo participativos descentralizados en cada, para revisar la visión, ejes estratégicos, problemas actuales y posibles soluciones, con la participación del personal de la sede central, centros productivos y asistenciales de la institución.
6. Encuestas y entrevistas
7. Consolidación y sistematización de la información.
8. Elaboración del documento preliminar
9. Taller de validación del PEI.
10. Elaboración del documento final

CAPITULO II – FASE INSTITUCIONAL: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

2. Aspectos generales de la Beneficencia Pública del Cusco

2.1 Servicios públicos que brinda

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, en el rol de brindar servicios públicos diferenciados de atención a personas vulnerables y en riesgo, tiene a su cargo la administración de diferentes Centros asistenciales, abocados a la atención de necesidades de albergue, apoyo psicológico, acogimiento, necesidades básicas de alimentación y salud; siendo estos los siguientes:

- Atención a niños y adolescentes en situación de abandono, acogiéndolos en el Hogar de Menores “María Salomé Ferro”.
- Atención a niñas y adolescentes en situación de abandono, acogiéndolas en el Hogar de Menores “San Judas Chico”.
- Atención de niñas y adolescentes víctimas de explotación sexual y comercio infantil, acogidas en la Casa de Acogida Virgen de la Natividad.
- Atención de ancianitos mayores de 65 años acogiéndolos en el Centro Gerontológico “San Francisco de Asís”
- Atención de personas que adolecen de enfermedades mentales o psicológicas, acogiéndolas integralmente o subvencionando su tratamiento, a través del Hospital de Salud Mental Juan Pablo II.

La población beneficiaria de estos servicios en los cinco centros asistenciales, al momento de realizar el presente diagnóstico, son:

TOTAL POBLACIÓN ATENDIDA EN CENTROS DE ASISTENCIA SOCIAL DE LA SBPC JULIO - 2017

	Centro asistencial	N° de beneficiarios
1	Hogar de menores varones Salomé Ferro	15
2	Hogar de menores mujeres San Judas Chico	45
3	Casa acogida de adolescentes mujeres Virgen de Natividad	13
4	Centro Gerontológico de ancianos y ancianas San Francisco de Asís	148
5	Hospital de Salud Mental San Juan Pablo II	43

Fuente: Entrevistas y Talleres.

En las encuestas realizadas a trabajadores claves de los centros productivos y asistenciales, se ha podido verificar que el 92% de los encuestados conocen la misión institucional, así mismo el 44% califican que los servicios que se brindan son de calidad, el 36% dicen que es regular y el 20% es buena; lo que implica que la institución para cumplir los objetivos que se plantea dentro del presente plan

estratégico, debe con urgencia iniciar un proceso de reorganización y principalmente de simplificación de procedimientos administrativos en cada servicio que prestan.

2.2 Gestión y organización

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, para poder financiar los Centros asistenciales que administra, tiene a su cargo también Centros productivos, los cuales son:

- Administración de Inmuebles. Arrendamiento de bienes de propiedad inmueble, proyectos alternativos de uso de la propiedad inmueble con fines de optimizar la captación de recursos económicos.
- Servicios Funerarios y Cementerios Cesión de derechos para inhumaciones en diferentes modalidades, servicios funerarios complementarios.
- Hotel Tambo Servicios de hospedaje y otros relacionados
- Hotel Cusco Realización de actividades culturales y eventos sociales.
- Imprenta Beneficiente.
- Lotería del Cusco – Lima Contrato de Asociación en participación con Windy Plan-Lotería Electrónica y Administración de Inmuebles. Es un centro productivo, que a la fecha no está generando ningún ingreso.

2.3 Instrumentos de gestión: ROF - organigrama, MOF, CAP, PAP, TUPA, MAPRO.

Los principales instrumentos de gestión organizacional con los que cuenta la SBPC son el ROF, MOF, CAP y el TUPA, no se cuenta con el MAPRO; estos documentos de gestión, necesitan con urgencia ser actualizados y socializados con las diferentes dependencias, a continuación hacemos un breve análisis del estado de estos:

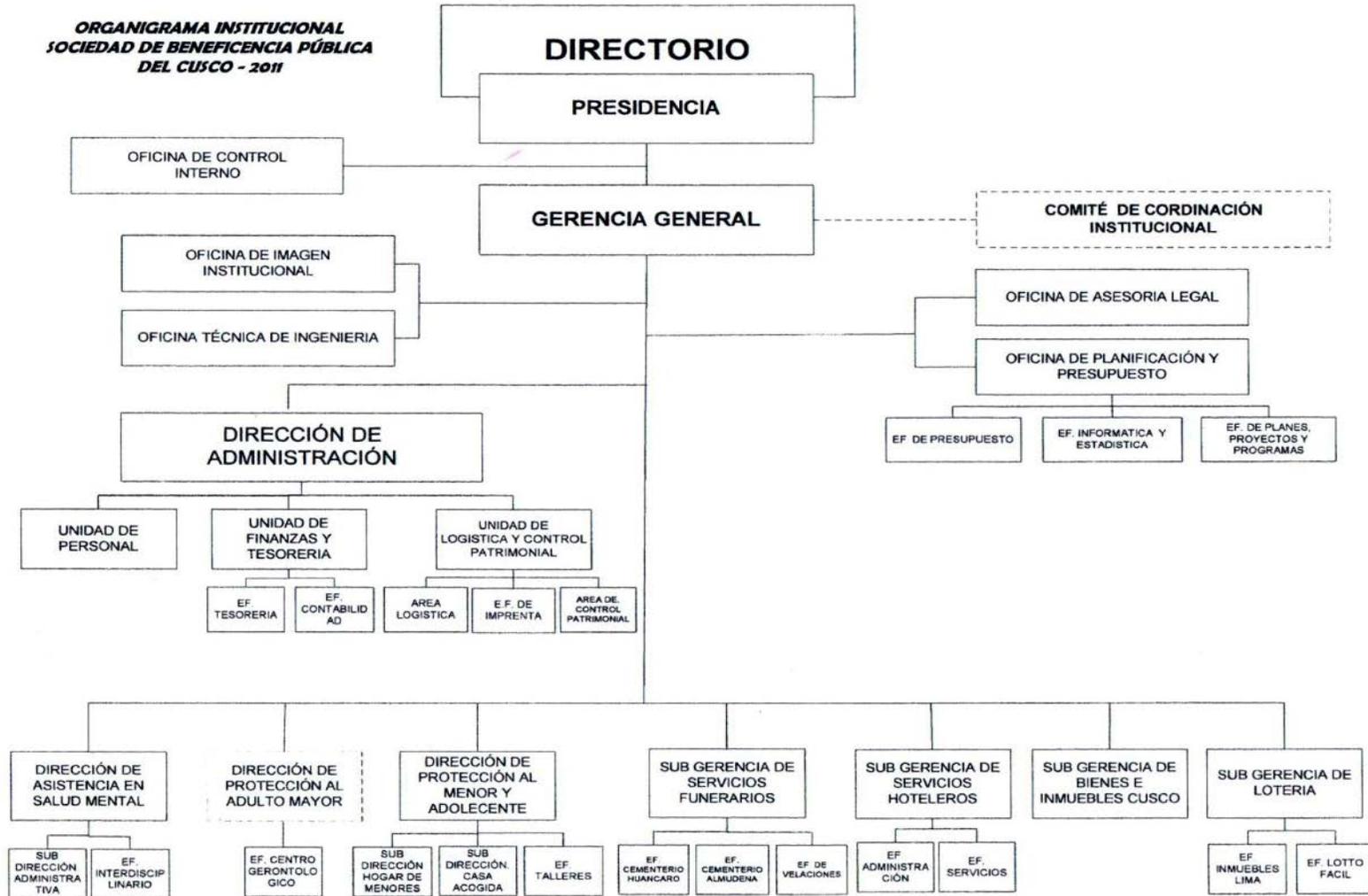
2.3.1 Reglamento de Organizaciones y funciones (ROF)

Documento vigente desde el año 2011, siendo necesario su actualización está compuesto por sesenta y tres artículos, divididos en cinco títulos. Este documento describe las funciones generales por las Unidades Orgánicas con las que cuenta la Institución, hasta el tercer nivel funcional.

El primero referido a las Disposiciones generales, contiene información acerca de la naturaleza jurídica de la entidad, jurisdicción, funciones,

base legal, etc. El título dos, contiene seis capítulos donde describe la estructura orgánica de la entidad, y las funciones generales de los órganos de alta dirección, control institucional, órganos de asesoría, órganos de apoyo, órganos de línea.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DEL CUSCO (APROBADO EL 2011).



Fuente: SBPC – página Transparencia.

El título tercero describe las relaciones interinstitucionales, el título cuarto habla del régimen económico, el título quinto se refiere al régimen laboral y por último señala las disposiciones complementarias, transitorias y finales.

Este Documento no guarda coherencia con la estructura orgánica y el MOF, ya que están descritas con un nombre diferente y sus funciones no se adecuan a lo que se describe en el CAP.

El órgano de gobierno está por conformado por el Directorio, integrado por: Dr. Alcides Vargas Echegaray, Dr. Elias Meléndez Velazco, Dr. Einer Montalvo Quintanilla y Abog. Darío Cornejo Reyes. Uno de los principales problemas que se ha percibido en los talleres, encuestas y entrevistas ha sido la alta rotación de personas en el directorio, habiendo en un solo año hasta tres designaciones por parte de la Municipalidad y los representantes de Salud y Educación.

2.3.2 Manual de Organización y Funciones (MOF)

El Manual de organizaciones y funciones, es un documento de gestión, que desarrolla las funciones específicas de los cargos orgánicos en una institución, líneas de autoridad y perfiles de cada cargo.

Fue aprobado mediante Resolución de Presidencia de Directorio N°276-2011-SBPC, de fecha 14 de diciembre del 2011, que contiene en su título primero, las disposiciones generales, el título dos, referido a la entidad, contempla capítulos, donde se describe las generalidades y funciones generales de la entidad, así como la estructura orgánica.

El título tres contiene propiamente el manual de organizaciones y funciones, donde se detallan las funciones básicas, las relaciones del cargo, las funciones específicas de los 101 cargos que constan en el Cuadro de Asignación de Personal.

Es necesario que exista coherencia y relación de las definiciones de gerencia, subgerencias y otras, ya que no se consideran lo mismo en el ROF y CAP. Un ejemplo simple es que la Secretaria de Gerencia en cuanto a sus relaciones del cargo se menciona que supervisa a Chofer de Gerencia, esta asignación del personal no está considerado dentro del CAP ni en el MOF, pero si se considera chofer para la presidencia que corresponde al Órgano de Alta Dirección.

2.3.3 Cuadro de asignación del personal (CAP)

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco cuenta con un cuadro de asignación de personal del año 2011, donde figura un total de 101 plazas orgánicas, para los órganos o unidades orgánicas de alta dirección, órgano de control institucional, órgano de asesoría, órganos de apoyo, órganos de línea. Se clasifican de la siguiente manera:

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL: CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL

ENTIDAD	SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PUBLICA DEL CUSCO					
SECTOR	MIMDES - INABIF					
CLASIFICACIÓN:						
FP	EC	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	RE
6	7	8	0	59	21	0
TOTAL GENERAL						101

Esta información está desactualizada en relación a lo que sucede en este año fiscal donde se tiene un total de 206 trabajadores entre cargos de confianza, nombrados y contratados.

2.3.4 Texto único de procedimientos administrativos (TUPA)

Documento de gestión técnico normativo, que sustenta los costos de los procesos administrativos de la entidad. Fue aprobado mediante Resolución de Presidencia de Directorio N°257-2014-SBPC, del 11 de Diciembre del 2014, donde figuran los costos de 105 procesos, 43 procesos corresponden a la Gerencia de Servicios Funerarios, 8 referidos a Administración de bienes inmuebles, 10 procesos referidos a la Oficina técnica de ingeniería, 6 procesos de la Unidad de Logística, 4 procesos referidos a la Unidad de Personal, 25 procesos correspondiente a la Sub Gerencia de tecnologías de información y comunicaciones, tramite documentario y archivo, 04 procesos referidos a la Dirección del Centro Gerontológico San Francisco de Asís y por ultimo 05 procesos referidos a la Dirección de hogar de menores María Salome Ferro, San Judas Chico y Casa Acogida.

En los talleres desarrollados este documento, ha sido muchas veces mencionado, ya que los participantes de los talleres, trabajadores de los centros productivos y el personal de la sede administrativas manifiestan que existen otros servicios que se vienen prestando actualmente y no están considerados en el TUPA del 2011 y que se vienen desarrollando sin

el sustento técnico, legal, que avale el cobro de estos. Por otro lado los precios de los servicios que se encuentran en el TUPA 2011, se encuentran desactualizados.

2.4 Conocimiento y uso de los instrumentos de gestión por los colaboradores

Según las encuestas aplicadas al personal, el 48% de los encuestados, indican que solo conocen el Manual de Organizaciones y Funciones, el 20% manifiesta que conocen el Reglamento Interno de trabajo y el Cuadro de asignación de personal y en menor proporción los otros documentos de gestión, lo que implica la necesidad de desarrollar actividades de socialización de los documentos, así como también talleres para de forma participativa, iniciar el proceso de actualización.

2.5 Recursos humanos

Los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco en total son de 206 trabajadores, distribuidos en tres grupos ocupacionales, 70 trabajadores nombrados, 14 trabajadores de confianza y 122 trabajadores bajo contrato administrativo de servicios (CAS) principalmente para trabajos administrativos y técnicos en centros de producción.

En los talleres, encuestas y entrevistas, realizadas en el proceso de elaboración del PEI, los participantes señalan que existe un alto grado de rotación del personal en los diferentes cargos, lo que limita la implementación de políticas institucionales de mejora en los procesos de adquisición de bienes y servicio, mejoramiento de procesos administrativos y una adecuada continuidad de procesos de implementación de los servicios que presta la institución.

A continuación se presenta el total de trabajadores, por modalidad contractual a julio del presente año, en el siguiente cuadro:

TOTAL DEL PERSONAL DE LA SBPC

Organos o Unidades Organicas	Numero de Nominados	Cargos de Confianza	Numero de Contratos CAS
PRESIDENCIA Y DIRECTORIO	1	5	1
GERENCIA GENERAL	2	1	
OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL		1	3
OFICINA DE ASESORIA LEGAL	1		1
OFICINA DE PLANEACION Y PRESUPUESTO	2		2
DIRECCION DE ADMINISTRACION	10	3	17
OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL	3	1	2
OFICINA TECNICA DE INGENIERIA	1	1	5
DIRECCION DE PROTECCION DEL MENOR Y ADOLESCENTE	13		21
DIRECCION DE ASISTENCIA EN SALUD MENTAL	17		23
DIRECCION DE PROTECCION AL ADULTO MAYOR	4		14
SUB GERENCIA DE SERVICIOS FUNERARIOS Y CEMENTERIOS	6	1	24
SUB GERENCIA DE SERVICIOS HOTELEROS	4		5
IMPRESA	1		
SUB GERENCIA DE BIENES E INMUEBLES CUSCO	2	1	4
SUB GERENCIA DE LOTERIA	3		
TOTAL GENERAL	70	14	122

Fuente: Elaboración propia

2.6 Financiamiento

La SBPC para brindar servicios públicos de asistencia social a niños, niñas, adolescentes, ancianos (as), genera y gestiona sus propios recursos financieros; ya que la entidad no recibe ningún tipo de transferencia del estado.

Es importante señalar que siendo una entidad pública que brinda servicios públicos de tipo asistencial, está sujeta al marco normativo de los sistemas administrativos del estado así como también obedece a los mecanismos de control gubernamental.

2.6.1 Ingresos: Fuentes de financiamiento desagregado (3 últimos años)

Los ingresos percibidos por la SBPC son básicamente de dos fuentes de financiamiento, en el 2014 la entidad solo percibió recursos directamente recaudados y donaciones y transferencias.

En el 2015 y 2016 la única fuente de financiamiento que utiliza son los recursos directamente recaudados (RDR). Sin embargo la adecuada gestión de los recursos ha permitido un aumento significativo en cada año fiscal.

La fuente de ingresos, RDR – recursos directamente recaudados, esta compuesta por los ingresos de la administración de los centros productivos que forman parte de los órganos de línea, que son: Administración de bienes e inmuebles (Alquiler de inmuebles, museo patrimonial), servicios funerarios (Administración de los Cementerios Almudena y Huancaro), Administración de hoteles (Hotel Tambo) y el Hospital de salud mental, que es un centro que cumple funciones asistenciales y también productivas, ya que los servicios que brindan tienen un costos (Farmacia y consultorios externos)

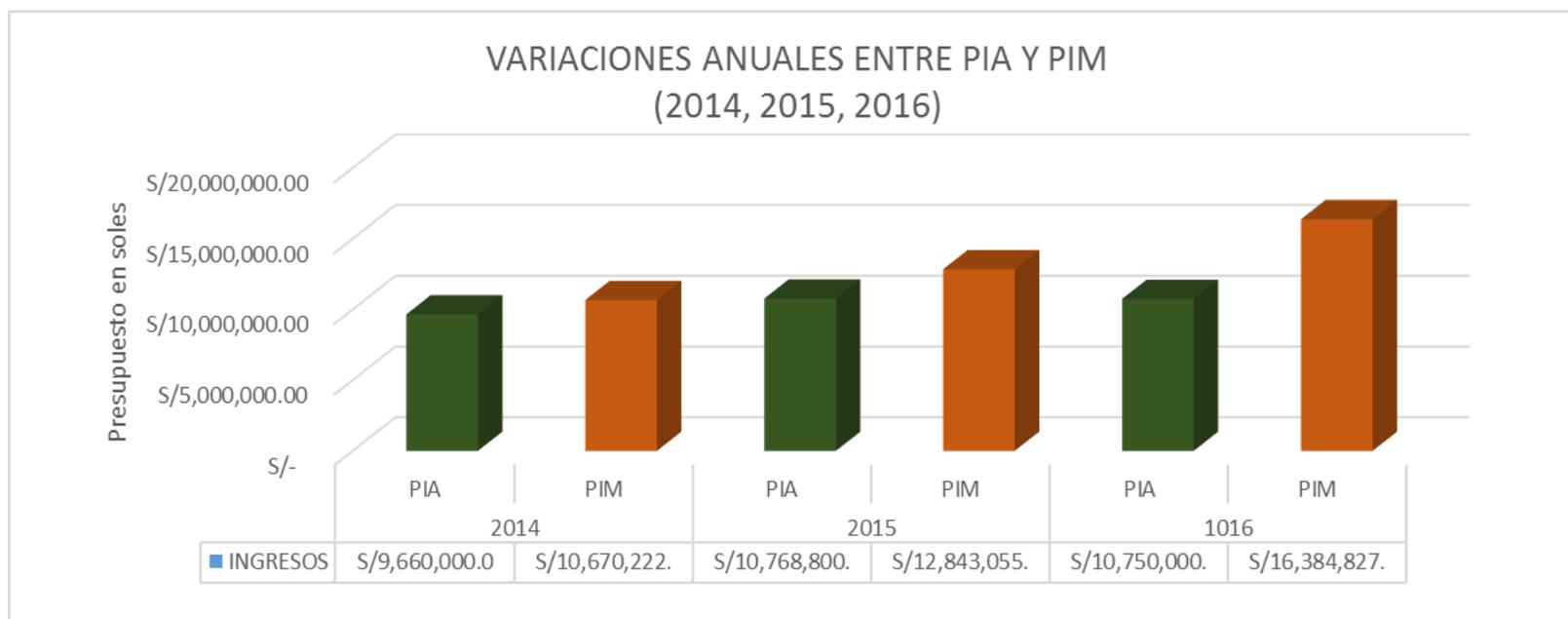
Es importante señalar que en la actualidad existen problemas de tipo legal, técnico y político en la propiedad de los inmuebles, lo que afecta directamente la recaudación de ingresos y dificulta la planificación de la administración de recursos económicos, así como la toma de decisiones.

INGRESOS DE LA SBPC 2014, 2015 y 2016

	2014		2015		2016	
	PIA	PIM	PIA	PIM	PIA	PIM
INGRESOS	S/ 9,660,000.00	S/10,670,222.00	S/ 10,768,800.00	S/ 12,843,055.00	S/ 10,750,000.00	S/ 16,384,827.00
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	S/ 9,620,000.00	S/ 10,670,222.00	S/ 10,768,800.00	S/ 12,843,055.00	S/ 10,750,000.00	S/ 16,384,827.00
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 40,000.00	S/ 40,000.00				

Fuente: Planificación y presupuesto de la SBPC.

INGRESOS ANUALES POR AÑO - MODIFICACIONES PRESUPUESTALES



Fuente: Planificación y Presupuesto de la SBPC.

2.6.2 Gastos: Inversión y gastos corrientes

Los gastos han sido progresivos durante los últimos tres años, siendo mayores los gastos corrientes que cubren los rubros de remuneraciones, obligaciones, servicios básicos, materiales y equipos, etc., tal como podemos observar a continuación.

Haciendo un análisis en relación a los gastos ejecutados en los últimos tres años, los gastos de capital representan un monto mínimo entre 10% y 20%, lo que explica la preocupación del personal de los centros productivos que mencionan que existe poca inversión en estos centros, lo que impide la generación de mayores ingresos, principalmente en los hoteles y servicios funerarios, que son una fuente considerable de ingresos para mejorar los servicios asistenciales, lo que se ve reflejado en el siguiente cuadro:

INGRESOS Y DISTRIBUCIÓN DEL GASTO 2014 -2017

AÑOS	INGRESOS	GASTOS	GASTOS CORRIENTES %	GASTOS DE CAPITAL %
2014	S/. 10,710,222	S/. 10,710,222	89.0	11.0
2015	S/. 12,843,055	S/. 12,843,055	79.5	20.5
2016	S/. 16,384,827	S/. 16,384,827	87.5	12.5

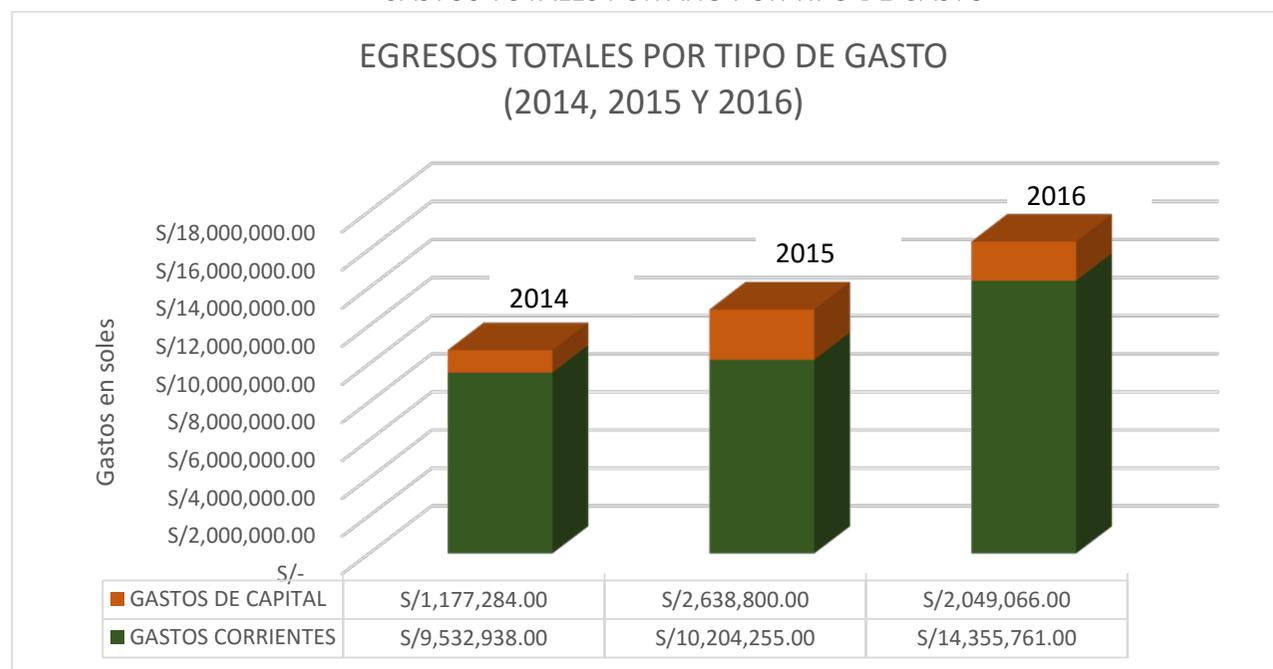
Fuente: Planificación y Presupuesto de la SBPC.

GASTOS TOTALES POR TIPO DE GASTO DE LA SBPC 2014, 2015 y 2016

	2014	2015	2016
EGRESOS	S/10,710,222.00	S/ 12,843,055.00	S/ 16,384,827.00
GASTOS CORRIENTES	S/ 9,532,938.00	S/ 10,204,255.00	S/ 14,355,761.00
GASTOS DE CAPITAL	S/ 1,177,284.00	S/ 2,638,800.00	S/ 2,049,066.00

Fuente: Planificación y Presupuesto de la SBPC.

GASTOS TOTALES POR AÑO POR TIPO DE GASTO



Fuente: Planificación y Presupuesto de la SBPC.

2.7 Principales problemas identificados

Durante los talleres realizados con los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, se detectaron los siguientes problemas:

2.7.1 A nivel integral dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco

- Carencia de una norma propia que regule el funcionamiento de las Sociedades de Beneficencia Pública, lo que trae como consecuencia inestabilidad y confusión en cuanto al marco legal que conduce nuestro accionar y genera inestabilidad en las políticas institucionales.
- No se cuentan con documentos de gestión adecuados a la realidad de la institución ni tampoco actualizados con la normatividad de los sectores que la entidad abarca.
- Las autoridades que dirigen la Institución (Directorio), están constantemente siendo cambiadas, lo que genera inestabilidad y discontinuidad en el desarrollo de los planes institucionales, ello por el alto grado de injerencia política en las acciones que se llevan a cabo dentro de la institución.
- Carencia de talleres ocupacionales que fortalezcan las capacidades de los albergados niños, niñas, adolescentes, ancianos y pacientes de los Centros Asistenciales, los cuales pueden ser repostería, danza, cosmetología, entre otros.
- Falta de empatía con la mística institucional, así como reforzar los valores de la SBPC, especialmente los referidos a la vocación de servicio.
- Remuneraciones bajas en comparación al mercado laboral.
- Alta rotación de personal en los Centros Asistenciales
- Insuficiente cantidad de personal, en los Centros asistenciales y productivos por incremento de la demanda por parte de la población atendida.
- No se tiene la infraestructura adecuada ni los equipos básicos para brindar calidad en los servicios asistenciales, como por ejemplo implementación de duchas, sistemas de drenaje, ampliación de consultorios, cámaras de vigilancia, entre otros.
- No se cuenta con un personal de nutrición para los Centros Asistenciales, para administrar de manera correcta las dietas diarias.
- Carencia de programas de capacitación para los colaboradores de la Institución a todo nivel.
- Limitaciones para la acreditación, de algunos centros asistenciales porque no se cumple con los requisitos exigidos por ley.

- No existe un programa de seguimiento posterior para los niños, que cumplen mayoría de edad o que son reintegrados a sus hogares.
- Carencia de tecnologías de información, como sistemas de gestión administrativa que agilicen los procesos administrativos en cuanto a la documentación, requerimientos, estado de compras, tramites sistematizados, inventarios, entre otros.
- No existe una política de transparencia y acceso a información pública de la institución, que ayudaría y simplificaría los procedimientos administrativos en los centros productivos como servicios funerarios, hoteleros, alquiler de inmuebles entre otros.
- La página web de la institución esta desactualizada.

2.7.2 Centros asistenciales

Los principales problemas identificados en los talleres de trabajo, encuestas y entrevistas son:

Hogar de Niñas	Hogar de niños	Casa Acogida de niñas y adolescentes	Centro Gerontológico	Hospital de Salud Mental
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de talleres ocupacionales y de desarrollo personal para las albergadas (repostería, danza, cosmetología, música., etc.) • Alta rotación de personal, principalmente de tutoras. Falta de personal (incremento poblacional) • Limitados insumos en almacén • Insuficientes duchas para cubrir las necesidades de la población albergada • Infraestructura deficiente e inadecuada. • Instalaciones de drenaje, sanitarias y eléctricas deficientes. • Carencia de una nutricionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada y deficiente infraestructura • Escasa identidad, vocación y compromiso del personal para trabajar en equipo. • Carencia de pedagoga y nutricionista • Inexistencia de cámaras de video vigilancia • Deficiente interacción entre los trabajadores • Rotación constante del personal • Por las condiciones de la infraestructura, equipamiento, seguridad y otros aspecto no se puede cumplir con la acreditación, ya 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada infraestructura • Ausencia de psicóloga y asistente social que se encargue de la atención de las adolescentes, ya que ellas necesitan una atención especial y personalizada. • Inadecuada capacitación y preparación del personal. • Inadecuada selección del personal con vocación de servicio • Ausencia de cámaras de seguridad que ayuden a monitorear el local. • Reducción de útiles de aseo: lejía lava todo, insumos de cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasas visitas y monitoreo del personal de SBPC. • Escases de medicamentos • Infraestructura inadecuada de comedor, baño, ducha y lavandería. • Insuficientes indumentaria de seguridad para las labores que realiza el personal de limpieza y enfermería. • Carencia de un espacio para uso del personal. • Carencia de colchones de aire para pacientes postrados. • Alto riesgo del personal de contagiarse con enfermedades como: TBC, hepatitis, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una alta demanda insatisfecha de los servicios que prestamos, debido a nuestras limitadas capacidades de personal. equipamiento e infraestructura. • Demanda no satisfecha • Demora en la atención de requerimientos de farmacia. • Escasa capacitación al personal. • Limitados programas de terapias ocupacionales para pacientes. • Poca identificación del personal. • Ausencia de sistema de referencia.

	<p>que no se requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de materiales o indumentaria personales para los albergados: ropa, útiles de escritorio • Cámara de seguridad inoperativa • Limitaciones para el seguimiento post de los albergados y su reinserción en las familias y su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes medicamentos y útiles de escritorio • Carencia. de acceso a internet • Demora en el uso de donaciones (administrativo). • Descoordinación con los otros centros asistenciales para facilitar la atención de niñas: Medicamentos y terapias. • Equipos celulares defectuosos que impiden una adecuada comunicación. • Inadecuados y obsoletos utensilios de cocina (Horno), cañerías obsoletas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes medicamentos para la atención de los ancianos y ancianas. • Carencia de los servicios psiquiatra para la atención de nuestros. ancianitos • Escasos insumos y equipos de limpieza. • Carencia de un nutricionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitados convenios con diferentes instituciones de la salud Públicas o Privadas. • Remuneraciones no están acorde al mercado laboral. • Falta de recursos materiales. • No se cuenta con ambulancia para casos de emergencia. Carencia de insumos • Insumos y materiales insuficientes para el trabajo diario. • Carencia de servicios complementarios, como Rayos X, y Laboratorio que faciliten y agilicen el trabajo.
--	--	--	---	--

2.7.3 Centros productivos

- Personal contratado sin especializaciones en las áreas de trabajo.
- Insuficiente personal en los centros de producción.
- Carencia de una cartera de proyectos que facilite la gestión de proyectos de inversión.
- Carencia de talleres de ocupación laboral para el personal.
- Inestabilidad laboral.
- Poca inversión en los centros productivos y mayor inversión en gastos corrientes.
- Injerencia política en el que hacer institucional.
- No existe una política de estudio socioeconómico en los beneficiarios que solicitan apoyo social para los servicios funerales, hospital de salud mental, alquileres entre otros.
- Escasa motivación al personal de los centros productivos.
- Cambios constantes del personal de dirección que limitan la continuidad y una adecuada gestión.
- Se ha podido comprobar maquinarias y equipos de talleres de panadería, carpintería y zapatería, que no están siendo usados y vienen deteriorándose a falta de uso.

CAPITULO III – FASE PROSPETIVA

3. Direccionamiento estratégico

3.1. Misión

”Somos una Institución pública autogestionaria que promueve y conduce programas de atención integral con la finalidad de mejorar la calidad de vida de niños, niñas, adolescentes, adultos mayores, personas con problemas de salud mental en estado de abandono y riesgo, mediante la administración efectiva de sus centros productivos, y sobre todo el deseo de servir”

3.2. Principios

Los principios bajo los que se rige la institución son:

- **Vocación de servicio**, es la cualidad real de ayudar desinteresadamente a los demás.
- **Compromiso**, es la decisión, motivación, deseo y responsabilidad.
- **Ética**, acciones, costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento institucional.
- **Justicia**, es el principio moral que nos inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.
- **Transparencia**, claridad en las acciones desarrolladas y que muestran el servicio social que prestamos.

3.3. Valores

Los valores que son acciones y convicciones que determinan y orientan el que hacer de la Beneficencia Pública y se resumen:

- **Amor**, es el esmero y agrado con el que realizamos acciones asistenciales a niño, niñas, adolescentes, ancianos (as) y personas con problemas de salud mental.
- **Respeto**, por la dignidad y sus derechos universales de las personas.
- **Responsabilidad**, es el compromiso en el cumplimiento de nuestra misión institucional.
- **Solidaridad**, apoyo incondicional a personas en condiciones de vulnerabilidad y responder con acciones humanitarias
- **Prudencia**, sabiduría en la toma de decisiones, distinguiendo lo bueno y malo, en bien de los demás.

- **Honestidad**, acciones con verdad, coherencia y ética en el uso de los recursos institucionales, con apego a la verdad y la vocación de servicio.
- **Constancia**, son las actitudes y hábitos permanentes para cumplir con nuestra misión, sin interrupción, con persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener nuestros objetivos.

3.4. Análisis del contexto y tendencias: Mundial, Nacional, Regional y Local

3.4.1. El contexto internacional

Uno de los principios que fundamenta a los Derechos Humanos es la igualdad, sin embargo, la realidad nos muestra que por diversas circunstancias; pobreza, origen étnico, estado de salud, edad, género, discapacidad, etc. Existen personas, o grupos de ellas, que se encuentran en una situación de mayor indefensión para hacer frente a los problemas que plantea la vida y no cuentan con los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, esta situación de vulnerabilidad coloca a estas personas en desventaja respecto al ejercicio pleno de sus derechos y libertades

La población en situación de vulnerabilidad puede variar de acuerdo a las sociedades, pero en sentido general suelen ser las siguientes: Mujeres, niños, niñas y adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad, pueblos indígenas, personas privadas de libertad y migrantes.

Es así que la población mundial a diciembre del 2015 asciende a 7 mil millones aproximadamente, según el dato más reciente de la Organización de las Naciones Unidas. Del total de la población, 800 millones de personas carecen de alimentos suficientes.

Es por ello que la ONU, nombro al año 2015, con motivo del Día Mundial de la Población, como: El año de las poblaciones vulnerables en situaciones de emergencia. Hay un récord de personas desplazadas por las crisis aproximadamente 60 millones, siendo las mujeres y las adolescentes los especialmente vulnerables, destaca la ONU. Las tendencias a nivel mundial son:

- Acrecentamiento demográfico a nivel mundial
- Incremento de las poblaciones vulnerables en situaciones de experiencia.
- Desplazamiento poblacional a causa de las crisis económicas, religiosas – migraciones.
- Escases de alimentos suficientes para la subsistencia.

La labor de la Sociedad de Beneficencia Pública se enmarca en los Derechos Humanos de las personas y principalmente los grupos excluidos y en riesgo que son nuestro grupo objetivo niños y niñas en estado de abandono moral y físico, ancianos (as) y personas con problemas mentales. La misión de la SBPC tiene estrecha relación con los **objetivos de desarrollo sostenible de la ONU** al 2030, específicamente con los siguientes:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo, explicitando la exclusión social y en especial niños y niñas en estado de abandono moral y físico, ancianos (as) y personas con problemas mentales.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, brindándoles atención y protección.

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; ayudándoles a acceder a una educación, atención médica, un trabajo decente y participación política en espacios públicas.

Objetivo 10: Reducir la desigualdad entre países, con el fin de reducir la desigualdad, se ha recomendado la aplicación de políticas universales que presten también especial atención a las necesidades de las poblaciones desfavorecidas y marginadas.

Objetivo 16: Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas, donde la corrupción, el soborno, el robo y el fraude fiscal cuestan alrededor de 1260 millones de dólares para los países en desarrollo al año; esta cantidad de dinero podría ser utilizada para elevar por encima de los 1,25 dólares diarios a las personas que viven con menos de ese dinero durante un mínimo de seis años

Una tendencia importante, que viene desde el siglo pasado, es el reconocimiento de la equidad entre hombres y mujeres, debiendo ser esta una política central en el desarrollo de cualquier sociedad. Es decir, la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, así como el reconocimiento de los derechos diferenciados, sobre todo de la mujer y personas con discapacidad.

3.4.2. Contexto nacional

En el Perú habitan más de 31 millones de personas, pero casi el 25% se encuentra en alguna situación de vulnerabilidad, ya sea porque sus derechos no son reconocidos o porque sufren algún tipo de discriminación o abandono por su sexo, edad o etnia. Entre esta

población están los adultos mayores, las personas con discapacidad, las comunidades indígenas, los afroperuanos, entre otros, quienes se concentran en los sectores más pobres y donde persiste la discriminación.

Aunque se ha avanzado en marcos legales y planes para garantizar los derechos de estas poblaciones, aún falta fortalecer la coordinación entre los diversos niveles de gobierno para atender a las personas en situación de mayor vulnerabilidad.

Una de las poblaciones más frágiles en la actualidad es la de los adultos mayores, pues, según las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), representa el 10% de la población peruana (cerca de 3 millones) y las proyecciones indican que llegará a más de 8.7 millones en el año 2050.

Pese a que existe una ley que obliga a los municipios distritales a crear centros de atención integral para los adultos mayores, solo se han creado 200 en los 1,800 distritos del Perú y la mayoría ofrece servicios meramente recreativos.

Además, según los registros del Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual, desde el año 2014 hasta abril del 2015, 2,174 personas adultas mayores fueron afectadas por violencia psicológica, 852 por violencia física y 66 por violencia sexual, mientras que 136 de ellas estaban abandonadas.

La población con discapacidad también atraviesa por varias falencias. Ya que el 5.2% de la población tiene algún tipo de discapacidad, de ellos, la mitad son adultos mayores y el 60% no puede movilizarse porque no hay condiciones de accesibilidad. Pero, además, el 78% de las personas en edad escolar están fuera del sistema educativo debido a que no hay una política inclusiva.

Dentro de este grupo las personas que sufren mayor discriminación son los que sufren de discapacidad mental, se piensa que es una población incapaz y la mayoría está internada o alejada de la realidad. Es que la mirada que ha tenido el gobierno en este tema es médica o asistencial, pero eso no lleva al reconocimiento de los derechos fundamentales.

El director de Investigación y Registro del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, dijo que esta institución solo tiene registrados a 200 mil discapacitados, ya que las personas no están obligadas a registrarse, pero los que sí lo están reciben ciertos beneficios, por ejemplo, para

reclamar una cuota laboral, tener acceso a créditos para vivienda o facilidades para formar una microempresa.

- Altos niveles de inseguridad social, económica y moral
- Incremento de la población vulnerable y en riesgo
- Altos niveles de feminicidio
- Incremento de niveles de violencia, física, psicológica, sexual y emocional.
- Aumento de políticas públicas de tipo asistencial

El escenario nacional el proceso de descentralización, es un proceso que con inusitada fuerza se ha relanzado en el país, que surge como una oportunidad para el desarrollo, dado que reconoce importantes competencias y autonomías a los gobiernos regionales y gobiernos locales, con la finalidad de lograr que se ajusten a los objetivos de desarrollo sostenible nacional previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Pero en la práctica las últimas políticas de gobierno, a través de su normatividad (resoluciones y directivas), refuerzan la descentralización de diferentes competencias y funciones hacia el gobierno nacional como por ejemplo las certificaciones y visto bueno de los presupuestos, los sistemas administrativos del estado (Invierte Perú, Compras Perú, entre otros). Por tanto la SBPC es una instancia pública que obedece estos procedimientos que muchas veces no se adecuan a la realidad de instituciones de este tipo, ya que desde el estado no se transfieren recursos públicos y operan únicamente con los recursos que auto gestionan.

Un aspecto importante que debemos tener en cuenta es la situación actual de las Beneficencias Públicas en nuestro país que vienen siendo desatendidas, en el hecho que orgánicamente no se ha definido la dependencia de un sector o respetar la autonomía de ellas a través de una ley orgánica que faculte y ordene su accionar, este aspecto pone en riesgo la institucionalidad de las Beneficencias, ya que se crea incertidumbre y desestabilidad.

Por otro lado las funciones de bienestar social y promoción que realizan las beneficencias son de cuidado y protección de niños(as), adolescentes y ancianos (as); así como de atención de la salud mental, que es una función del sector salud y que actualmente la viene realizando la entidad de manera integral.

3.4.3. Contexto Regional y local

El departamento de Cusco cuenta con una población de 1,316,729 habitantes, de los cuales 593,000 habitantes, son considerados población vulnerable.

De esta población en situación vulnerable, 150,000 habitantes pertenecen a la primera infancia de 0 a 5 años, 155,000 habitantes a niños de 6 a 11 años, 149,000 habitantes a adolescentes de 12 a 17 años, 126,000 habitantes son adultos mayores de 60 años a más y 12,000 habitantes representan a personas con otros tipos de situaciones de vulnerabilidad.

- Incremento de la población vulnerable y en riesgo
- Incremento de niveles de violencia, física, psicológica, sexual y emocional.
- Incremento de índices de explotación sexual a menores.
- Mayor nivel de indiferencia a personas en situación de abandono.

Los últimos sucesos en relación a la Concesión del Hotel Cusco que se viene dilatando ya casi por 17 años, por situaciones Legales con CONSETUR y que a la fecha viene perjudicando la captación de ingresos en favor de nuestros Centros Asistenciales, es prioridad para esta gestión sanear legalmente este inmueble y culminar su proceso de concesión, para el reflotamiento del Hotel Cusco.

Por tanto es importante tener en cuenta que la Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco, era dueña de los terrenos del Hospital Antonio Lorena que fue afectada en una área de 48,000 m² y que por ese hecho no se ha recibido ningún resarcimiento económico a favor de la institución, por lo que es importante hacer conocer a la población de Cusco, al Gobierno Nacional y Regional, la importante labor que viene cumpliendo la Institución, en bienestar de las poblaciones vulnerables y en riesgo, más aun por la naturaleza de sus actividades asistenciales, pese a que no recibe ninguna transferencia del Tesoro público.

Un aspecto claro y que genera interferencia en el buen desarrollo del trabajo de la institución es el cambio constante del directorio, que crea incertidumbre y alta rotación del personal que labora en las diferentes instancias y que limita una política de continuidad y de implementación de un plan estratégico institucional y su consecuente programa de inversiones y mejora, por tanto es necesario tener claridad en la visión y objetivos de desarrollo sostenible y para el mejoramiento de la calidad de los servicios que se prestan a la sociedad en riesgo.

3.5. Análisis FODA

FORTALEZAS	Perspectiva del valor publico	Se tiene una buena imagen institucional, con respecto a los programas sociales que tiene a cargo.
		La institución, cuenta con patrimonio, que permite financiar las actividades asistenciales que desarrolla
		Se cuenta con donaciones, económicas y materiales de diversas organizaciones que se identifican con los objetivos de la institución.
	Perspectiva de usuarios y beneficiarios	Brinda servicios de tipo especializado, de los que ninguna entidad pública se dedica
		Se cuenta con profesionales especializados competentes en la Región
		La población que se alberga es atendida con los servicios básicos necesarios para lograr una calidad de vida
	Perspectiva de procesos	Se han definido los procesos que desarrolla la institución, pese a que no estén formalizados en los documentos de gestión respectivos
		Los colaboradores de la institución tienen gran interés en participar de la elaboración de todos los documentos de gestión.
		La alta dirección y demás unidades orgánicas, son conscientes de la gran necesidad de actualizar y socializar la documentación.
	Perspectiva de aprendizaje	Se tienen algunos convenios interinstitucionales que permiten desarrollar al personal
Cuenta con potencial humano en sus centros productivos, asistenciales y área administrativa, que tienen gran interés en mejorar su desempeño laboral.		
DEBILIDADES	Perspectiva del valor publico	Insuficiente cantidad de personal, por incremento de la población atendida.
		No se tiene la infraestructura adecuada ni los equipos básicos para brindar calidad en los servicios asistenciales, como por ejemplo implementación de duchas, sistemas de drenaje, cámaras de vigilancia
		Inexistencia de Ausencia de sistema de referencia, de medios tecnológicos que den soporte a la administración, así como que se cuenta con la página web de la institución esta desactualizada.
	Perspectiva de usuarios y beneficiarios	Falta de talleres (repostería, danza, cosmetología, repostería, etc) para los niños, niñas, adolescentes, ancianos y pacientes de los Centros Asistenciales
		Dificultades para hacer el seguimiento de los niños, que cumplen mayoría de edad o que son reintegrados a sus hogares.
	Perspectiva de procesos	No se cuentan con documentos de gestión adecuados a la realidad de la institución ni tampoco actualizados con la normatividad de los sectores que la entidad abarca
Las autoridades que dirigen la Institución, están constantemente siendo cambiados, lo que corta de alguna manera el desarrollo del Plan Estratégico institucional.		

	Perspectiva de aprendizaje	Falta de identidad y vocación de servicio del personal administrativo de la Sede principal, de los Centros asistenciales y Centros productivos	
		Remuneraciones bajas en comparación al mercado laboral.	
		Falta de capacitación para los colaboradores de la Institución a todo nivel.	
OPORTUNIDADES	Perspectiva del valor publico	Posibilidad de suscribir convenios interinstitucionales con entidades públicas y privadas, para generar mejores condiciones de atención a los albergados	
		Posibilidad de seguir recibiendo bienes inmuebles en calidad de donación, que permitan incrementar los ingresos de la institución	
		Existen metodologías contemporáneas de administración que permiten mejorar la producción de los centros productivos.	
	Perspectiva de usuarios y beneficiarios	Posibilidad de suscribir convenios con entidades educativas de la Región, para que los niños, niñas y adolescentes albergados aprendan oficios, artes, etc y se inserten al mundo laboral	
		La existencia de entidades de Salud a nivel internacional, así como universidades que están interesadas en la atención que brinda el Centro de Salud Mental	
		La posibilidad de que se concrete y apruebe el proyecto de ley, donde las Sociedades de Beneficencia a nivel nacional, logran su independencia funcional y administrativa.	
	Perspectiva de procesos	Existen entidades como Bartolomé de las Casas que brindan asesoría en la formulación de documentos de gestión	
		El MEF y actualmente el SERVIR; tienen manuales y normativa para desarrollar estos documentos	
	Perspectiva de aprendizaje	Posibilidad de recurrir al MEF y al SERVIR para solicitar e implementar los programas de capacitación y desarrollo de personal	
		Posibilidad de realizar pasantías con otras Sociedades de Beneficencias a nivel nacional	
	AMENAZAS	Perspectiva del valor publico	La Municipalidad del Cusco, constantemente realiza cambios de Directorio y Gerencia, que no permiten seguir un trabajo articulado, constante y progresivo.
			Constantemente la Municipalidad del Cusco desajena a la Sociedad de Beneficencia del Cusco de inmuebles, que representan su principal fuente de financiamiento.
Imposibilidad de acreditación, porque no se cumple con los requisitos exigidos por ley.			
Perspectiva de usuarios y beneficiarios		El Ministerio Público, trae niños, niñas, adolescentes rescatadas de diferentes circunstancias, en ocasiones no considerando nuestra capacidad de albergue	
		Constante asedio de organizaciones criminales que buscan capturar y retener a las adolescentes rescatadas por trata de personas	
		La propagación de enfermedades tanto en ancianos del Centro Gerontológico, como en los colaboradores que los atienden, por la falta de políticas sanitarias	

	Perspectiva de procesos	Los ingresos que se perciben por alquileres de inmuebles, entre otros, se ven seriamente disminuidos, por la falta de documentos de gestión, como el TUPA
	Perspectiva de aprendizaje	Los altos niveles de rotación de personal en las diferentes dependencias, por motivos netamente políticos

3.6. Enfoque de desarrollo

Un nuevo enfoque de desarrollo es el propuesto por Amartya Sen, denominado el enfoque **Expansión de capacidades**, que consiste en entender que hay necesidades humanas básicas, que se deben buscar satisfacer, a través de brindar a los individuos posibilidades que les permita desarrollar actividades de sobrevivencia elevando su calidad de vida, es decir otorgar oportunidades para educar en distintos modos de ser, hacer, estar o tener, con el fin de que ellos de manera autónoma satisfagan sus necesidades, brindándoles con ello, la capacidad de sentirse libres de escoger entre diferentes maneras de vivir.

También se define como la búsqueda del desarrollo y del bien común de las personas, sobretodo de los ciudadanos y ciudadanas que se encuentran en situación de vulnerabilidad ante las distintas formas de exclusión social (pobreza, desigualdad y la inequidad) ¹ en los distintos ámbitos de la vida humana, sea en lo económico, político o cultural. El desarrollo humano significa un proceso social en el que se amplían las oportunidades del ser humano, el cual tiene dos aspectos relevantes: El desarrollo humano implica la formación de capacidades humanas y el uso que las personas hacen de las capacidades adquiridas para mejorar su bienestar económico, político y cultural.

3.7. Construcción de la Visión

3.7.1. Análisis de la visión 2013 al 2016

“Al 2016, la sociedad de Beneficencia Pública del Cusco será la entidad **líder** en atención de programas sociales de la región, brindando a las personas atendidas **servicios de mejor calidad**, coadyuvando al pleno desarrollo de sus capacidades individuales y a su **inserción en la sociedad** a través de la administración efectiva de los **recursos financieros** que genera, con un grupo humano cada vez más identificado con la institución y con el fin loable que persigue”.

¹ La exclusión social se traduce generalmente a través de la pobreza, las desigualdades y las inequidades entre grupos sociales, la cual no opera exclusivamente por diferencias en los niveles de ingresos, sino que los procesos de exclusión social se hacen más evidentes a través de las relaciones sociales que de cierto modo son legitimadas.

En los talleres de trabajo, encuestas y entrevistas se ha realizado el análisis para evaluar el cumplimiento o no de lo planificado en el PEI anterior, siendo las principales reflexiones son:

Liderazgo

- Consiguió su liderazgo hasta el 2013, a partir del 2014 comienza a decaer este liderazgo, debido a la injerencia de los partidos políticos que asumen el cargo.
- Líderes en atender a una población vulnerable y en riesgo como son personas con problemas mentales, niños y niñas en abandono físico y moral, adolescentes con problemas de trata de personas, ancianos y ancianas desvalidos.
- Somos una institución con vocación de servicio, con compromiso de mejorar cada vez más.
- La injerencia política y la alta rotación del personal influye en el liderazgo institucional, que no permiten una política continua de mejoras.
- El insuficiente personal en los centros asistenciales limita mejorar la calidad de los servicios que prestamos.
- Somos una entidad líder por ser la única institución que trabaja brindando atención en salud mental a nivel regional.

Calidad de los servicios

- La calidad de servicios tuvo su cúspide hasta el año 2013, comenzando a decaer a partir del 2014, debido a que se eligen personas sin capacidades para el puesto.
- En la SBPC existen personas identificados con la institución pero en una cantidad mínima y la inestabilidad influye en la motivación del personal.
- Contamos con colaboradores de especialidad en nuestros centros asistenciales.
- La inserción de la sociedad de los beneficiarios es parcial, ya que no existe plan de seguimiento posterior
- Brindamos servicios básicos limitados debido a nuestras limitaciones de presupuesto y tecnología para cubrir necesidades de personal, medicamentos, servicios complementarios (laboratorios, rayos X, ambulancia, hospitalización, etc.).
- Existe una mejora óptima en la inserción familiar y productiva de los pacientes del hospital de salud mental, siendo a nivel regional una institución referente en los servicios que

- Brindamos un servicio asistencial de calidad a pesar de las deficiencias en la infraestructura y equipamiento.

Inserción en la sociedad

- La inserción a la sociedad de los beneficiarios es parcial, ya que no existe plan de seguimiento posterior
- No, porque se ha dejado de lado la identificación, fortalecimiento y desarrollo de capacidades individuales de cada persona, por falta de implementación de talleres y/o capacitaciones.
- En San Judas chico: Avances trabajo en equipo y mejor comunicación reforzamiento de reuniones con todo el equipo multidisciplinario lográndose en las menores, cambio de conducta en valores como el respeto, solidaridad, paz, colaboración, orden, limpieza.

Recursos financieros

- Somos una institución autogestionaria que genera sus propios ingresos, sin embargo es necesarios reorientar los recursos financieros en mejorar la calidad de los servicios, infraestructura y equipamiento.
- Escasa inversión en los centros productivos.

3.7.2. Visión al 2021

Luego de un proceso participativo en la construcción de la visión futura se consolida y sistematiza los diferentes aportes de los directos actores de la SBPC, consensuando en lo siguiente:

La Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco en el 2021, es una entidad referente en la atención de servicios públicos con calidez y calidad a la población vulnerable en riesgo y en abandono, buscando el desarrollo pleno de sus capacidades que les permita desenvolverse en su inserción en la sociedad; a través de una administración moderna, efectiva, eficiente y transparente de sus recursos y con un grupo humano con vocación de servicio.

3.8. Objetivos estratégicos y programas

Teniendo en cuenta la nueva visión construida los objetivos estratégicos son

Objetivos estratégicos	Programas	Proyectos y actividades
1. Mejorar la calidez y calidad de los servicios.	1.1. Programa de capacitación de atención al público usuario de servicios diferenciados con enfoque de inclusión e interculturalidad.	1.1.1 Implementación de un diplomado en gestión pública y atención al cliente con enfoque inclusivo e interculturalidad. 1.1.2 Gestión para la acreditación para ser un centro de atención residencial (CAR). 1.1.3 Campañas de promoción y sensibilización sobre los servicios que presta la SBPC.
	1.2. Implementación de un sistema de atención rápida y oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias.	1.2.1. Conectividad con los sistemas administrativos de logística y almacén, a través de software. 1.2.2. Instalación y mejoramiento del sistema de internet en los centros asistenciales
	1.3. Contratación de personal idóneo y con vocación de servicio.	1.3.1. Contratación de personal de acuerdo al MOF y CAP, con cumplimiento mínimo de su perfil. 1.3.2. Inducción adecuada al personal nuevo para el cumplimiento de sus funciones. 1.3.3. Claridad en los protocolos y normas de convivencia laboral. 1.3.4. mm
2. Desarrollar competencias de tipo laboral en niños niñas y adolescentes.	2.1. Desarrollo de habilidades de tipo laborales en las niñas, niños y adolescentes albergados en los Hogares de menores y Casa de acogida.	2.1.1. Elaboración de un plan de capacitación, en forma anual, en coordinación conjunta con entidades educativas, entre ellas ESABAC, Tuinen Star, Americana, Leandro Alviña, universidades, entre otros. 2.1.2. Desarrollo talleres productivos en épocas de vacaciones útiles con los niños, niñas y adolescentes de los hogares en peluquería, pintura, sastrería, tejido, artesanía, entre otros. 2.1.3. Implementación de un programa de capacitación en talleres productivos ocupacionales en zapatería, carpintería, confecciones, panadería, contabilidad, secretariado, computación, pintura, música, entre otros, con el apoyo de aliados y convenios institucionales. 2.1.4. Implementación de una Directiva de voluntariado, para la socialización de los programas de capacitación, con los niños, niñas y adolescentes.
	2.2. Recuperación y atención terapéutica durante y después de su permanencia en los centros asistenciales.	2.2.1. Instalación e implementación de una mesa de trabajo conjunta con actores responsables del sector: Fiscalía de la familia, municipalidades, juzgados, educación, salud, universidades y ONGs. 2.2.2. Implementación de terapias recuperativas de niños, niñas, adolescentes, mediante la realización de talleres de: danza, gimnasia,

		<p>baile (coreano, capoeira, balet, típicas, etc.), yoga, taichí, dibujo y pintura.</p> <p>2.2.3. Elaboración e implementación de un sistema de monitoreo post seguimiento a los albergados, para su inserción en la familia y sociedad.</p>
3. Mejora de la gestión administrativa moderna, eficiente, efectiva y transparente.	3.1. Programa de capacitación al personal administrativo y técnico.	<p>3.1.1. Elaboración e implementación de un programa de capacitación con certificación en temas gestión pública y programas sociales.</p> <p>3.1.2. Gestionar, pasantías, becas, semi becas para cursos de capacitación del personal.</p>
	3.2. Implementación de sistemas informáticos y software en: Trámite documentario, sistema de monitoreo para la atención de las áreas usuarias, seguimiento y monitoreo de la población de los centros asistenciales, control de personal, sistema de tesorería ágil y dinámico.	<p>3.2.1. Consultorías para la asesoría, diseño adquisición y monitoreo de software informáticos.</p> <p>3.2.2. Capacitación al personal administrativo encargados del uso de los software.</p> <p>3.2.3. Monitoreo y evaluación al uso efectivo de los sistemas informáticos.</p>
	3.3. Implementación de un sistema de video vigilancia en los centros asistenciales y de producción, interconectados con la sede.	<p>3.3.1. Instalación y monitoreo de cámara de video vigilancia al interior y exterior de los centros asistenciales.</p> <p>3.3.2. Mejoramiento de los canales de comunicación entre la sede y los locales de centros asistenciales.</p>
	3.4. Simplificación de procedimientos administrativos de acuerdo a los servicios públicos diferenciados que se prestan.	<p>3.4.1. Consultorías para la adecuación y simplificación de procedimientos administrativos que ahorren tiempo y dinero en su implementación.</p> <p>3.4.2. Actualización de los instrumentos de gestión normativos y de planeamiento estratégico de la institución.</p>
	3.5. Repotenciar los centros de producción, para incrementar los ingresos de la institución.	<p>3.5.1. Mantenimiento y adecuación del hotel tambo para construcción de galerías comerciales y ampliación del hotel tambo.</p> <p>3.5.2. Construcción de una mayor cantidad de mausoleos, y nichos en tierra, en el Cementerio Jardines del Almudena.</p> <p>3.5.3. Construcción de cerco perimétrico en el cementerio San José de Huancaro.</p> <p>3.5.4. Adquisición de un terreno para construcción de un nuevo cementerio jardín.</p> <p>3.5.5. Elaborar un proyecto para la puesta en funcionamiento de la Lotería del Cusco, con un estudio financiero de posibilidades y alternativas de inversión.</p> <p>3.5.6. Creación de una financiera beneficente – cooperativa.</p>
	4.1. Mejoramiento de la infraestructura de los centros asistenciales de San Judas Chico, Salomé Ferro y el Hospital Mental.	4.1.1. Construcción y equipamiento del hospital de salud mental, con el apoyo subvención financiero del gobierno regional y otros.

4. Mejoramiento de la infraestructura de los centros asistenciales		<p>4.1.2. Mejoramiento de la infraestructura: servicios higiénicos y la cocina en el hogar San Judas Chico y Salomé Ferro.</p> <p>4.1.3. Construcción del comedor popular y tiendas comerciales en terrenos de Belénpampa.</p> <p>4.1.4. Construcción multifamiliar de la casa acogida virgen de Natividad en los terrenos ocupados por el garaje municipal.</p>
	<p>4.2. Saneamiento físico legal de las propiedades e inmuebles de la SBPC.</p>	<p>4.2.1. Saneamiento físico legal de los terrenos del centro gerontológico.</p> <p>4.2.2. Recuperación de las propiedades en litigio como el hotel Cusco, Av. Abancay en Lima, entre otros.</p> <p>4.2.3. Poner en orden y al día los contratos de alquileres en función a precios de mercado actual.</p>
	<p>4.3. Construcción de locales comerciales en terrenos estratégicamente ubicados en zonas comerciales.</p>	<p>4.3.1. Construcción e implementación del Centro Comercial trinitarias y Tres Cruces de Oro.</p> <p>4.3.2. Construcción de galerías comerciales en la Calle Belén y 21 de mayo - (primer piso tiendas comercial, 2do piso comedor popular, 3er, y 4to piso sede institucional).</p> <p>4.3.3. Construcción de centro comercial San Francisco en el local de san francisco.</p> <p>4.3.4. Construcción de escalinata, veredas y accesos del cementerio San José de Huancaro de la SPBC.</p> <p>4.3.5. Construcción de crematorio – tanatorio en el cementerio de Huancaro.</p> <p>4.3.6. Construcción del cerco perimétrico del cementerio de Huancaro.</p> <p>4.3.7. Construcción de nichos en el cementerio de Huancaro.</p> <p>4.3.8. Elaboración del proyecto de construcción y/o mejoramiento para la reactivación del Hotel Cusco.</p> <p>4.3.9. Adquisición de 02 ascensores y mejoramiento del edificio de Av. Abancay Lima.</p> <p>4.3.10. Proyecto adquisición de terreno para la construcción de un nuevo cementerio jardín.</p> <p>4.3.11. Construcción de Nichos Virgen de la Natividad de Almudena.</p> <p>4.3.12. Construcción de cerco de nichos en el cementerio de Almudena – cementerio jardín.</p> <p>4.3.13. Construcción de nichos en el cementerio de Almudena, cementerio Jardín Virgen del Carmen.</p> <p>4.3.14. Adquisición de 02 elevadores eléctricos para el cementerio de Almudena.</p> <p>4.3.15. Adquisición de carroza para servicios funerarios.</p> <p>4.3.16. Adquisición de un nuevo terreno para cementerio jardín.</p>

		4.3.17. Adquisición de terreno para el centro gerontológico.
--	--	--

3.9. Programa de inversiones

A continuación presentamos la propuesta del programa de inversiones para los 05 años de la SBPC, los montos son una primera aproximación lo que significa que el documento que define el costo real de cada proyecto es el expediente técnico, que en su momento serán elaborados:

3.9.1. Objetivos estratégicos del 1 al 3 - Presupuesto:

Objetivos estratégicos	Presupuesto aproximado S/.	Programas
1. Mejorar la calidez y calidad de los servicios.	S/. 420,000.00	Programa de capacitación de atención al público usuario de servicios diferenciados con enfoque de inclusión e interculturalidad.
		Implementación de un sistema de atención rápida y oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias.
		Contratación de personal idóneo y con vocación de servicio.
2. Desarrollar competencias de tipo laboral en niños niñas y adolescentes.	S/. 1'250,00.00	Desarrollo de habilidades de tipo laborales en las niñas, niños y adolescentes albergados en los Hogares de menores y Casa de acogida.
		Recuperación y atención terapéutica durante y después de su permanencia en los centros asistenciales.
3. Mejora de la gestión administrativa moderna, eficiente, efectiva y transparente.	S/. 750,000.00	Programa de capacitación al personal administrativo y técnico.
		Implementación de sistemas informáticos y software en: Trámite documentario, sistema de monitoreo para la atención de las áreas usuarias, seguimiento y monitoreo de la población de los centros asistenciales, control de personal, sistema de tesorería ágil y dinámico.
		Implementación de un sistema de video vigilancia en los centros asistenciales y de producción, interconectados con la sede.
		Simplificación de procedimientos administrativos de acuerdo a los servicios públicos diferenciados que se prestan.
		Repotenciar los centros de producción, para incrementar los ingresos de la institución.
		Saneamiento físico legal de las propiedades e inmuebles de la SBPC.
Construcción de locales comerciales en terrenos estratégicamente ubicados en zonas comerciales.		

PLAN DE INVERSIONES DE LA SBPC 2017- 2021

N°	FUNCION	DIVISION FUNCIONA L	GRUPO FUNCIONA L	META PRESUPUESTAL	ETAPAS	UBIGEO			POBLACION BENEFICIA RIA	INDICA DOR PRODU CTO	META FISICA	INI CIO	TER MI N	PRESUPUESTO TOTAL S/.	TOTAL 2017 – 2021 S/.
1	08	021	0043	CENTRO COMERCIAL TRINITARIAS Y TRES CRUCES DE ORO	PROYECTO DE FAC EJECUCION DE OBRA	07	01	01						2,000,000.00	2,000,000.00
2	08	021	0010	CONSTRUCCION DE ESCALINATAS, VEREDAS Y ACCESO DEL CEMENTERIO SAN JOSE DE HUANCARO DE LA SBPC		07	01	01						801,761.62 574,485.96	1,376,247.58
3	23	051	0010	CONSTRUCCION MULTIFAMILIAR DE CASA ACOGIDA VIRGEN NATIVIDAD EN LOS TERRENOS OCUPADOS POR EL GARAJE MUNICIPAL		07	01	01	40 menores víctimas de explotación sexual	hogar para niñas y adolescentes				700,000.00	700,000.00
4	08	021	0010	CONSTRUCCION DE UN HORNO CREMATORI-TANATORIO EN EL CEMENTERIO SAN JOSE DE HUANCARO		07	01	01						400,000.00	400,000.00
5	08	021	0010	CONSTRUCCION DECERCO PARAMETRICO EN EL CEMENTERIO SAN JOSE HUANCARO		07	01	01						1,000,000.00	1,000,000.00
6	08	021	0010	CONSTRUCCION DE GALERIAS COMERCIALES EN LA CALLE BELEN Y 21 DE MAYO -(PRIMER PISO TIENDA COMERCIAL, 2DO PISO COMEDOR POPULAR, 3ER Y 4TO PISO SEDE INSTITUCIONAL		07	01	01						2,000,000.00	2,000,000.00
7	08	021	0010	CENTRO DE CONVENCIONES – SAN FRANCISCO		07	01	01						2,500,000.00	2,500,000.00
8	23	051	0010	CONSTRUCCION DE COMEDOR POPULAR Y TIENDAS COMERCIALES EN TERRENOS DE BELENPAMPA		07	01	01						2,000,000.00	2,000,000.00
9	23	051	0010	CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DEL HOSPITAL DE SALUD MENTAL, CON EL APOYO SUBVENCION FINANCIERA DEL GOBIERNO REGIONAL Y MUNICIPALIDAD DEL CUSCO		07	01	01						2,000,000.00	2,000,000.00
10	09	022	0010	MANTENIMIENTO Y ADECUACION DEL HOTEL TAMBO PARA CONSTRUCCION DE GALERIAS COMERCIALES Y AMPLIACION DEL HOTEL TAMBO		07	01	01						900,000.00	900,000.00

11	09	022	0010	CENTRO MEDICO DE ADICCIONES -CONVENIO CON EL MINSA MINSALABORACION DE PROYECTO HOTELERO - HOTEL CUSCO		07	01	01							500,000.00	500,000.00
12	08	021	0010	ADQUISICION DE 02 ASESORES PARA EL EDIFICIO CUSCO (LIMA) MANTENIMIENTO Y ADECUACION DEL EDIFICIO CUSCO (LIMA)		07	01	01							810,000.00	810,000.00
13	08	021	0010	PROYECTO DE ADQUISICION DE TERRENO PARA CONSTRUCCION DE UN NUEVO CEMENTERIO JARDIN		07	01	01							2,000,000.00	2,000,000.00
14	23	051	0010	CONSTRUCCION DE TALLERES DE ZAPATERIA, CONFECCIONES DE TALLER DE PANADERIA, CARPINTERIA CETPRO HOGARES		07	01	01							620,000.00	620,000.00
15	08	021	0010	CONSTRUCCION DE NICHOS VIRGEN DE LA NATIVIDAD CEMENTERIO ALMUDENA		07	01	01							485,000.00	485,000.00
16	08	021	0010	CONSTRUCCION DE CERCO NICHOS EN EL CEMENTERIO DE ALMUDENA - CEMENTERIO JARDIN		07	01	01							750,000.00	750,000.00
17	08	021	0010	CONSTRUCCION DE NICHOS EN EL CEMENTERIO DE ALMUDENA - CEMENTERIO JARDIN - VIRGEN DEL CARMEN		07	01	01							482,119.92	482,119.92
18	08	021	0010	ADQUISCION DE 02 ELEVADORES ELECTRICOS CEM. ALMUDENA - CEMENTERIO JARDIN		07	01	01							98,000.00	98,000.00
19	08	021	0010	ADQUISICION DE CARROZA - SALA DE VELACIONES ALMUDENA - CEMENTERIO JARDIN		07	01	01							300,000.00	300,000.00
20	08	021	0010	CONSTRUCCION DE CERCO DE NICHOS EN EL CEMENTERIO DE SAN JOSE HUANCARO		07	01	01							3,000,000.00	3,000,000.00
21	08	021	0010	REACTIVACION DE LOTERIA DEL CUSCO ELECTRONICA COMIS.		07	01	01							100,000.00	100,000.00
22	08	021	0010	CREACION DE UNA FINANCIERA BENEFICIENTE COOPERATIVA		07	01	01							200,000.00	200,000.00
23	08	021	0010	ADQUISICION DE TERRENO PARA CEMENTERIO JARDIN		07	01	01							3,000,000.00	3,000,000.00
24	08	021	0010	ADQUISION DE TERRENO PARA CENTRO GERONTOLOGICO		07	01	01							1,000,000.00	1,000,000.00
25	08	021	0010	IMPLEMENTACION PARA TALLERES OCUPACIONALES		07	01	01							500,000.00	500,000.00
26				IMPLEMENTACIÓN DE COLEGIOS PARA PERSONAS CON											500,000.00	500,000.00

CAPITULO IV – IMPLEMENTACIÓN Y RUTA METODOLOGICA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

4.1. Aprobación y formalización

Un requisito indispensable para la implementación del PEI es la formalización y aprobación mediante resolución, el cual reconoce la legitimidad del proceso de planeamiento y su compromiso para su ejecución.

4.2. Difusión

La difusión del presente documento es indispensable, ya ayudará de manera comprometida el empoderamiento para su ejecución, es importante que este se socialice en espacios como el Directorio, órganos de dirección, asesoría, apoyo y de línea; principalmente en los que tienen responsabilidades en la toma de decisiones. La difusión se debe realizar al interno y externo de la institución, utilizando el portal institucional, las redes sociales, resúmenes amigables, trípticos, protección de pantallas, espacios visibles en cada oficina, entre otros.

4.3. Sistema de gestión compartida

El sistema de gestión se refiere a quienes son los encargados de promover la implementación y ejecución de este instrumento de gestión; en este caso la oficina responsable es Planeamiento y Presupuesto, quién a su vez es el encargado de realizar continuamente el seguimiento, monitoreo y evaluación a través de herramientas adecuadas y participativas con todo el personal y el involucramiento del Directorio de la SBPC, para lo cual es necesario:

- Compromiso de asumir la tarea colectiva de diseñar, validar, aprobar e implementar las propuestas de programas, proyectos y actividades del presente PEI.
- Generación de un espacio o mesa de trabajo conjunto entre los actores del estado e instituciones con responsabilidades en el tema de programas de protección de derechos humanos, siguiendo estrategias y alianzas compartidas.
- Institucionalización del instrumento de gestión PEI, aparte de ser aprobado formalmente es importante que sea un documento orientador de todas las acciones institucionales, lo que implica una reestructuración y mejora continua en la gestión administrativa. Por tanto se recomienda

en primera instancia alinear los instrumentos de gestión a los objetivos estratégicos planteados en el presente documento.

- Generación de condiciones en el mejoramiento en el clima laboral entre los órganos de gobierno, dirección, de línea y órganos de apoyo.
- Viabilizar y canalizar presupuestos óptimos y adecuados en la implementación de programas, proyectos y actividades planteadas en el presente documento.
- Identificar y establecer canales de cooperación con el gobierno local, regional, ministerios, ONGS, la iglesia y la cooperación internacional.

4.4. Monitoreo y evaluación participativa

Se recomienda que las metas trazadas y resultados esperados se realicen de manera trimestral y semestral, para realizar anualmente una memoria de la gestión.

Es importante la elaboración e implementación del plan de monitoreo efectivo desde la perspectiva del colaborador (trabajador) y los encargados del sistema (planificación y presupuesto), con la finalidad de monitorear y evaluar los avances y logros del presente documento; los encargos de liderar también el monitoreo y evaluación corresponde a la oficina de Planificación y Presupuesto, que con el apoyo y la participación responsables ayudarán en el cumplimiento de la visión trazada en el corto y mediano plazo.

ANEXOS

- 1. Relación de participantes.**
- 2. Memorias de talleres de trabajo en la sede, centros productivos y asistenciales.**
- 3. Consolidación de las encuestas.**
- 4. Entrevista al Directorio de la SBPC.**