

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Gestión e implementación del programa presupuestal  
mejora del desempeño en las contrataciones públicas de  
la Dirección Regional de Salud Junín**

Gianpiere Levis Guerra Valenzuela  
Wilinston Henri Poma Flores  
Carlos Marino Romero Cisneros

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. José Castro Quiroz

### **Dedicatoria**

A nuestra familia, por el apoyo incondicional brindado en cada uno de los proyectos que hemos emprendido.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad Continental, por habernos brindado la oportunidad de desarrollarnos como profesionales.

Agradecemos a nuestro asesor, el Mg. José Castro Quiroz, quien, pacientemente, revisó nuestro trabajo constantemente para promover su mejora y excelencia.

## Índice

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos .....	iv
Resumen .....	xii
Abstract.....	vi
Introducción .....	xiv
Capítulo I .....	15
Generalidades.....	15
1.1. Línea de investigación .....	15
1.2. Tema de investigación .....	15
1.3. Identificación de la realidad-problema .....	15
1.3.1. Problemática mundial .....	15
1.3.2. Problemática latinoamericana.....	18
1.3.3. Problemática nacional .....	20
1.4. Justificación .....	23
1.4.1. Justificación Práctica .....	23
1.4.2. Pertinencia Social.....	23
1.4.3. Justificación Económica .....	23
1.4.4. Justificación teórica .....	24
1.4.5. Justificación metodológica.....	24
1.5. Aspectos metodológicos .....	24
Capítulo II .....	25
Marco Teórico .....	25
2.1. Investigaciones previas relacionadas.....	25
2.1.1. Investigaciones internacionales. ....	25
2.1.2. Investigaciones nacionales .....	26
2.1.3. Investigaciones locales .....	52
2.2. Modelos conceptuales de la realidad-problema .....	55
2.2.1 Contrataciones con el Estado - OSCE. ....	55
A. Requerimientos de área usuaria. ....	56
B. Pago a proveedores del Estado. ....	56
2.2.2 Ley de contrataciones del Estado. ....	57
A. Contratación pública de bienes y servicios. ....	58
2.2.3 Burocracia estatal. ....	60
2.2.4 Programa Presupuestal N° 149 Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas .....	61

Capítulo III .....	65
Diagnóstico .....	65
3.1. Organización de la Dirección Regional de Salud de Junín .....	65
3.1.1. Dirección Regional de Salud de Junín (DIRESA).....	65
3.1.2. Misión y visión. ....	67
3.1.3. Logo. ....	68
3.1.4. Director Regional de Salud de Junín.....	68
3.1.5. Documentos de gestión. ....	68
3.1.6. Funciones Generales.....	69
3.2. Organigrama estructural .....	76
3.3. Planteamiento del problema o condición de interés .....	77
3.4. Árbol de problemas y factores causales.....	92
3.5. Sustento de evidencias de los factores causales. ....	93
Capítulo IV .....	100
Formulación .....	100
4.1. Planteamiento de resultados.....	100
4.2. Análisis de alternativas intervención para lograr la solución.....	100
4.3. Sustento de evidencias de alternativas de intervención .....	102
4.3.1. Medio Directo 1.....	102
4.3.2. Medio Directo 2.....	105
4.3.3. Medio Directo 3.....	108
4.3.4. Medio Directo 4.....	114
Capítulo V .....	117
Propuesta de Implementación.....	117
5.1. Objetivo General .....	117
5.2. Objetivos Específicos.....	117
5.3. Productos propuestos por cada objetivo específico .....	117
5.4. Estimación de costo de cada producto propuesto .....	127
Capítulo VI .....	131
Análisis de viabilidad.....	131
6.1. Viabilidad Política.....	131
6.2. Viabilidad Técnica .....	138
6.3. Viabilidad Social.....	139
6.4. Viabilidad Presupuestal.....	141
6.4.1. Costo-beneficio.....	141

6.4.2. Fuente de financiamiento.....	144
6.5. Valor Público de la propuesta .....	144
6.5.1. Beneficio a la sociedad.....	144
6.5.2. Valor público y misión institucional.....	147
Capítulo VII .....	148
Seguimiento .....	148
7.1. Indicadores de seguimiento del producto I .....	148
7.2. Indicadores de seguimiento del producto II .....	149
7.3. Indicadores de seguimiento del producto III .....	151
Conclusiones .....	156
Recomendaciones .....	158
Referencias Bibliográficas.....	160
Anexos.....	165

## Índice de figuras

Figura 1: Contrataciones con el Estado.....	55
Figura 2: Requerimientos del área usuaria. ....	56
Figura 3: Pago a proveedores.....	57
Figura 4: Ley de contrataciones del Estado. ....	58
Figura 5: Burocracia estatal. ....	60
Figura 6: Programa Presupuestal 0149 Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas. ....	62
Figura 7: Logo de la Dirección Regional de Salud Junín. ....	68
Figura 8: Organigrama estructural de la DIRESA Junín. ....	76
Figura 9: Nudos críticos en las fases del proceso en contrataciones. ....	80
Figura 10: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2017. ....	81
Figura 11: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2017.....	82
Figura 12: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2018. ....	82
Figura 13: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2018. ....	83
Figura 14: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2019. ....	83
Figura 15: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2019.....	84
Figura 16: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2020. ....	84
Figura 17: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2020.....	85
Figura 18: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2021.....	86
Figura 19: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2021 .....	86
Figura 20: Presupuesto asignado para cada nivel de gobierno. ....	89
Figura 21: Contrataciones públicas ante la emergencia sanitaria.....	90
Figura 22: Árbol de problemas y factores causales. ....	92
Figura 23: Árbol de Medios. ....	100
Figura 24: Riesgo operativo. ....	195

## Índice de tablas

Tabla 1. Etapas del proceso de contratación de bienes y servicios.....	59
Tabla 2. Perfil del puesto jefe de Oficina de Servicio de control posterior .....	71
Tabla 3. Perfil del puesto jefe de Oficina de Servicios de control simultáneo .....	71
Tabla 4. Perfil del puesto de asesor legal.....	72
Tabla 5. Perfil de puestos para la Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.....	73
Tabla 6. Perfil de puestos para la Oficina de Logística.....	74
Tabla 7. Perfil del puesto de Gerente de Adquisiciones .....	75
Tabla 8. Perfil del puesto de Gerente de Obras .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9. Perfil del puesto de jefe de Economía .....	76
Tabla 10. Perfil del puesto de jefe de Tesorería .....	76
Tabla 11. Identificación de actores públicos de redes y hospitales.....	75
Tabla 12. Deficiencias en las contrataciones públicas por departamento.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 13. Causa Directa 1: Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública.....	93
Tabla 14. Causa Directa 2: Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública .....	94
Tabla 15. Causa Directa 3: Tramitación deficiente de procedimientos en las contrataciones.....	96
Tabla 16. Causa Directa 4: Judicialización recurrente por delito de corrupción en las contrataciones públicas .....	98
Tabla 17. Análisis de alternativas para el medio 1: Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública.....	100
Tabla 18. Análisis de alternativas para el medio 2: Mejora la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública .....	101
Tabla 19. Análisis de alternativas para el medio 3: Tramitación eficiente de procedimientos en las contrataciones .....	101
Tabla 20. Análisis de alternativas para el medio 4: Disminución de la judicialización por corrupción en las contrataciones públicas .....	102

Tabla 21. Análisis de alternativa de intervención 1 del medio Directo 1: Formadores de contratación pública con competencias limitadas e inadecuadas .....	102
Tabla 22. Análisis de alternativa de intervención 2 del medio Directo 1: Limitada oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores ....	103
Tabla 23. Análisis de alternativa de intervención 3 del medio Directo 1: Inadecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en contrataciones públicas.....	104
Tabla 24. Análisis de alternativa de intervención 1 del medio Directo 2: Fomentar mejor control interno de las entidades públicas.....	105
Tabla 25. Análisis de alternativa de intervención 2 del medio Directo 2: Suficiente monitoreo y supervisión estratégica .....	107
Tabla 26. Análisis de alternativa de intervención 1 del medio Directo 3: Manual de procedimientos para pago de proveedores .....	108
Tabla 27. Análisis de alternativa de intervención 2 del medio Directo 3: Manual de procedimientos para requerimientos de áreas usuarias .....	110
Tabla 28. Análisis de alternativa de intervención 3 del medio Directo 3: Designación de responsables por áreas de trabajo.....	112
Tabla 29. Análisis de alternativa de intervención 4 del medio Directo 3: Metodologías ágiles en la administración pública.....	113
Tabla 30. Análisis de alternativa de intervención 1 del medio directo 4: Plan institucional de Lucha contra la Corrupción.....	114
Tabla 31. Análisis de alternativa de intervención 2 del medio directo 4: Fortalecimiento del acceso a la información pública.....	115
Tabla 32. Estimación de costo único del producto: Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado .....	127
Tabla 33. Estimación de costo único del producto II: Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.....	127
Tabla 34. Estimación de costo único del producto III: Manual de procedimientos de tramitación eficiente de los procesos de contratación de la Dirección Regional de Salud Junín .....	129

Tabla 35. Estimación de costo único del producto IV: Plan institucional de lucha contra la corrupción.....	130
Tabla 36. Matriz de stakeholders políticos .....	131
Tabla 37. Incidencia según stakeholders .....	134
Tabla 38. Viabilidad política de stakeholders según productos .....	137
Tabla 39. Viabilidad de cada producto según la Normatividad .....	138
Tabla 40. Matriz de actores sociales .....	139
Tabla 41. Indicador de seguimiento del producto I .....	148
Tabla 42. Indicador de seguimiento del producto II .....	149
Tabla 43. Indicador I de seguimiento del producto III .....	151
Tabla 44. Indicador II de seguimiento del producto III .....	152
Tabla 45. Indicador II de seguimiento del producto IV.....	154
Tabla 46. Objetivos del Plan de capacitación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 47. Tipos de capacitación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 48. Niveles de capacitación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 49. Temas de capacitación.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 50. Presupuesto estimado para el producto I: Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 51. Perfil del puesto jefe de Oficina de Servicios de control simultáneo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 52. Perfil del puesto de asesor legal.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 53. Perfil de puestos para la Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 54. Perfil de puestos para la Oficina de Logística.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 55. Perfil del puesto de Gerente de Adquisiciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Resumen

La presente investigación denominada Gestión e implementación del Programa Presupuestal “Mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas” de la Dirección Regional de Salud Junín ha analizado el problema del inadecuado desempeño en las contrataciones públicas realizadas por la Dirección Regional de Salud Junín. Así mismo, ha tenido como objetivo optimizar el desempeño en las contrataciones públicas de la Dirección Regional de Salud Junín.

Se han identificado como causas del inadecuado desempeño en las contrataciones públicas, que el personal encargado de las contrataciones no está adecuadamente capacitado, además, no se cuenta con una gestión de riesgos, no se tiene formalidad en los procedimientos de tramitación y se observa un exceso de judicialización de los funcionarios implicados en las contrataciones. La solución que se ha planteado es la implementación de 4 productos específicos que son un Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del estado; Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública; Manual de Procedimientos de tramitación eficiente de los procesos de contratación; Manual del Sistema de Gestión anti soborno.

Se ha realizado una investigación de carácter aplicada. Como metodología se consideró la propuesta de la EPG UC, la misma que se da a través de un Trabajo de Investigación Aplicada (TIA), se hace a través de una Investigación para Resultados, el cual se focaliza en la identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

**Palabras clave:** Contrataciones del Estado; Dirección Regional de Salud Junín; Fortalecimiento de Competencias; Gestión de riesgos.

## **Abstrac**

The present investigation called Management and implementation of the Budgetary Program "Performance Improvement in Public Procurement" of the Junín Regional Health Directorate has analyzed the problem of inadequate performance in public contracting carried out by the Junín Regional Health Directorate. Likewise, it has had the objective of optimizing the performance in public contracting of the Junín Regional Health Directorate.

Causes of inadequate performance in public contracting have been identified as the fact that the personnel in charge of contracting is not adequately trained, in addition, there is no risk management, there is no formality in the processing procedures and there is an excess of judicialization of the officials involved in the hiring. The solution that has been proposed is the implementation of 4 specific products that are a Plan to strengthen competencies in state contracting; Risk identification, mitigation and management plan in the public procurement process; Procedures Manual for efficient processing of contracting processes; Anti-bribery Management System Manual.

An applied research has been carried out. As a methodology, the proposal of the EPG UC was considered, the same that is given through an Applied Research Work (TIA), is done through an Investigation for Results, which focuses on the identification of value chains that contain causal relationships between the main causes and effects of the problem to be changed and, based on this, make an intervention proposal supported by evidence.

**Keywords:** State Procurement; Junín Regional Health Directorate; Strengthening of Competencies; Risk management.

## **Introducción**

La presente investigación versa sobre las deficiencias que existen en el proceso de contrataciones públicas en la Dirección Regional de Salud Junín, cuyas causas se deben a las limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública, la débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública, la tramitación deficiente de los procedimientos y la judicialización recurrente de funcionarios y servidores públicos por delitos de corrupción relacionados a las contrataciones públicas. Lo cual es de interés para los integrantes que conforman el presente grupo por desempeñarse profesionalmente en el sector público, en específico, en la Dirección Regional de Salud Junín.

El objetivo general es el de optimizar el desempeño en las contrataciones públicas de la Dirección Regional de Salud Junín. Y los objetivos específicos de 1. Perfeccionar las competencias de los funcionarios públicos de la contratación pública en la DIRESA Junín, 2. Optimizar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contrataciones públicas en la DIRESA Junín, 3. Proponer la tramitación eficiente de procedimientos en las contrataciones de la DIRESA Junín, 4. Mitigar la judicialización de casos vinculados a delitos de corrupción en las contrataciones públicas de la DIRESA Junín.

Se ha realizado una investigación de carácter aplicada. Como metodología se consideró la propuesta de la EPG UC, la misma que se da a través de un Trabajo de Investigación Aplicada (TIA), se hace a través de una Investigación para Resultados, el cual se focaliza en la identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

Finalmente, cada capítulo se organizó de la siguiente manera:

El Capítulo I - Generalidades, se conformó por la línea y tema de investigación, identificación de la realidad problemática utilizando el método embudo desde una

perspectiva mundial, latinoamericana, nacional hasta la problemática observada en la Dirección Regional de Salud Junín, la justificación práctica, social, económica, teórica y metodológica y/o aspectos metodológicos.

El Capítulo II – Marco Teórico, se conformó por investigaciones previas de carácter internacional, nacional y local, así también por los modelos conceptuales de la realidad problemática.

El Capítulo III – Diagnóstico, se constituyó por la Organización de la Dirección Regional de Salud Junín, contenida a su vez por la identificación de funciones, misión, visión, logo, documentos de gestión y función generales, seguido del organigrama estructural, planteamiento del problema, árbol de problemas y factores causales, finalmente el sustento de evidencias de los factores causales.

En el Capítulo IV – Formulación, se plasmó el planteamiento de los resultados, se realizó el análisis de alternativas de intervención para lograr la solución, el sustento de evidencias de las alternativas de intervención por cada medio directo.

En el Capítulo V – Propuesta de Implementación, se desarrolló la Propuesta de Implementación, tomando en consideración el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo, productos propuestos por cada objetivo específico y la estimación de costo de cada producto propuesto.

En el Capítulo VI – Análisis de Viabilidad, se desarrolló la viabilidad política, técnica, social, presupuestal y el valor público de la propuesta, esto es, el beneficio a la sociedad y el valor público y misión institucional.

En el Capítulo VII – Seguimiento, se desarrollaron los indicadores de seguimiento de cada producto.

Finalmente se plasmaron las Conclusiones y Recomendaciones a las que se arribaron en el presente trabajo de investigación.

Los autores

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Línea de investigación**

La Línea de Investigación es Gerencia pública. En lo referente a la Modernización de la Gestión Pública en los Pilares Gestión por resultados y Gestión por procesos.

#### **1.2. Tema de investigación**

Contratación pública en la Dirección Regional de Salud Junín.

#### **1.3. Identificación de la realidad-problema**

##### **1.3.1. Problemática mundial**

El proceso de contrataciones es un tema de vital relevancia en el área de la Gestión Pública por cuanto atiende a la maximización de los recursos públicos invertidos por las diferentes entidades dirigidas a la satisfacción de las necesidades de la población. Lo cierto es que se ha evidenciado que es muy recurrente la existencia de deficiencias en el sistema de contrataciones según estudios del World Economic Forum (WEF) y el Banco Mundial, realizado en 140 países el año 2015, entre los países europeos con mayores deficiencias en las contrataciones y regulación gubernamental se encuentran Serbia, Croacia, Italia y España (SIN, 2021).

En el país de España se observó que las deficiencias en las contrataciones se deben a la burocracia ligada a la corrupción política sumado a la deficiente profesionalización de las burocracias públicas porque entre menos existe mayor es el nivel de politización y de extensión de la corrupción; como evidencia empírica se tiene que el 30% de empleados públicos que se hacen funcionarios ingresan por vías que no son los tradicionales exámenes de ingreso (Román, 2016).

Según un último informe realizado en el 2018 por la Comisión Europea, en España a diferencia de años pasados se ha mejorado el sistema de contrataciones, no obstante, prevalecen deficiencias substanciales que se deben en buena cuenta al exceso de formalismos, trámites engorrosos y de tránsito lento, así también por la existencia de normas de difícil entendimiento y excesiva politización de las autoridades que dirigen la administración del Estado (Baquer cp. Ochsenius, 2018).

En el país de Italia, desde hace muchos años atrás la burocracia se convirtió en el mayor problema de la administración pública, que se introdujo en cada uno de los sectores estatales (Euronews, 2014). En el tema de contrataciones se han observado problemas relacionados al retraso de las obras, específicamente en el sector salud por cuanto existen obras de construcción de hospitales que datan de los años 1950 que a la actualidad no han sido ejecutadas al 100%, es más, sería raro en este país no ver obras ejecutadas incompletamente. Esto se debe a las innumerables variaciones que se realiza al proyecto original, las irregularidades de los proveedores que obtienen la buena pro y la ineficacia de las sanciones para quienes conducen este proceso (Bentivogli, Casadio, Cullino y Fabrizi, s.a.).

Por otro lado, el país de Croacia también presenta serias deficiencias en su sistema de gestión, de un informe elaborado por la Cámara de Cantabria (2016) se observó que uno de los grandes obstáculos que enfrenta el país croata es la lentitud en la aplicación de las leyes, la burocracia y los problemas que existen en el registro de los contratos; entorpeciendo el funcionamiento estatal y el crecimiento económico. En lo relativo a las contrataciones con el estado es el tema de la corrupción el que viene ralentizando la dación de los servicios públicos en el país, de la encuesta especial Eurobarómetro 2013 de la corrupción se obtuvo que el 58% de la población croata considera que el soborno y el abuso de poder en

la adjudicación de contratos públicos están relacionados con la falta de efectividad de las licitaciones públicas (Comisión Europea, 2014).

En el país de Corea del Sur, la situación no fue muy distinta a Croacia, en tanto el problema que durante muchísimos años melló las contrataciones públicas fue el de la corrupción. No obstante, en los últimos años con la implementación de las Tecnologías de información y comunicación en la adjudicación de contratos y adquisición de bienes y servicios se logró la mejora del sistema de contrataciones en lo que respecta a la transparencia de la libertad de concurrencia, la competitividad, la rendición de cuentas, la simplificación de las etapas en el proceso o procedimiento y su posterior control y/o supervisión (Thomas, 2014).

Sumado a ello, es preciso mencionar que Guinand y Arenas (2019) en su investigación realizada describieron que la influencia del confucianismo, la ocupación japonesa y las políticas públicas promovidas en este estado desarrollista permitiendo con el pasar de los años un trabajo mejor coordinado entre el Estado y las empresas proveedoras de bienes, servicios u obras; punto clave en el desarrollo y crecimiento económico del país. Pese a ello, el problema del favoritismo a ciertas empresas no se ha logrado mitigar del todo (Thomas, 2014).

Finalmente, en el país de Estados Unidos más conocido como un gobierno de burocracia tradicionalista, ineficiente y arrogante en el cual el papeleo innecesario de los procedimientos es un imperativo ha conllevado que las empresas se mantengan en la espera eterna para el otorgamiento de algún bien, servicio u obra (Murray, 2018); problema que parte principalmente de la burocracia estatal.

No solo ello, recientemente se conoció que el contexto de pandemia actual propició la corrupción en las contrataciones públicas, específicamente en el sector salud de diversos países de

América como Estados Unidos, para Crider este problema parte de la legalidad de que las empresas contribuyan en las campañas electorales que luego conlleva a que se vean favorecidas con la promulgación de leyes y el establecimiento de políticas (De la Torre, 2020).

### **1.3.2. Problemática latinoamericana**

En América Latina, existen graves deficiencias en la ejecución de contrataciones estatales. Zuvanic e Iacoviello (2018) manifiestan que los principales problemas son la excesiva burocracia tanto en el diseño como en la ejecución de cualquier política pública, la corrupción de funcionarios, la desorganización y falta de capacitación de los servidores público, así como la falta de estandarización de los procesos sumado a la vaguedad de las políticas ya existentes.

En el país de Guatemala las deficiencias en el proceso de contrataciones se encuentran principalmente en el difícil acceso que se tiene a la información relativa a las contrataciones, el deficiente control en cuanto a la planeación del gasto y la falta de objetividad en la selección de oferentes para la ejecución y cumplimiento de un contrato (Transparency International, s.a.).

Por otra parte, en el país de Venezuela se observa que no existe eficiencia estatal la cual subyace a la imperiosa burocracia de la administración pública, la cual obstaculiza un trámite ágil al tener que ser observado por tantos ojos (Echebarría, 2016). En lo concerniente a las contrataciones públicas si bien en Venezuela se encuentran establecidos los procedimientos de contratación que deben realizarse y el estricto cumplimiento de principios como transparencia, honestidad y publicidad en la práctica no existe un efecto eficiente sino al contrario que aqueja a la gestión pública. (Martínez, 2020)

En el caso de Ecuador, la burocracia impide que los sistemas sean ágiles, ya que todo mantiene un perfecto orden, como sucede en el caso de la visa Mercosur, que es fiel a un modelo eminentemente burocrático, pero, no puede dejar de observarse que el hecho de que exista un insuficiente orden, un proceso no puede avanzar sin el avance del proceso que le precede, entonces, para que la burocracia funcione, todas las áreas administrativas deben confluir eficientemente, de otro modo, solo se podría hablar de una burocracia torpe. (Ramírez, 2017). En lo relativo al procedimiento de contrataciones se ha observado que existen irregularidades y problema que derivan de la ejecución contractual, la sobrevalorización de costos, las ampliaciones indefinidas de los plazos, la deficiente calidad de los servicios, bienes y obras según informa la Contraloría General del Estado. (Rodríguez, Rivera y Castillo, 2018)

Por otro lado, en el país de Colombia, se cree que la burocracia genera el perfecto escenario para la existencia de corrupción. Al estar tantos agentes involucrados por tanto tiempo con un trámite, pueden obstaculizarlo perfectamente con el único afán de perjudicar a quienes realizan dicho trámite, y de esta manera obtener cualquier tipo de ventaja de estos sujetos (Mikhail & Cortez, 2015). Esto ya se había evidenciado en Colombia, cuando allá en 1986, Uricoechea (1986) observó que: “el problema de la burocracia se sienta sobre la posibilidad de generar corrupción, porque alguien que quiere las cosas rápidas estará dispuesto a dar lo que fuera para que así suceda, permitiendo esto que la administración pública obtenga ventaja” (p. 128). En lo concerniente a las contrataciones públicas, las deficiencias radican en la dificultad de reconocer normativamente las disposiciones contractuales que se refieren a la planeación de la contratación estatal, la desatención de la ley a la teoría económica, y el débil

sometimiento de las instituciones públicas a las disposiciones normativas del Estatuto General de Contratación (Vásquez, 2018).

Finalmente, en Chile se ha observado que la principal deficiencia que se presenta en el sistema de contrataciones con el Estado se dirige a la inexistencia de libre competencia sumado a la falta de control de los contratos públicos por la corrupción en las entidades (Gómez, 2020). Según Inostroza y Centa (2020) entre otros problemas subyacentes se encuentra la ausencia de una respuesta en los procesos de licitaciones y la adjudicación de obras fuera del plazo.

### **1.3.3. Problemática nacional**

Sobre ello, se encontró el artículo realizado por Soto y Quiñones (2016) el cual a partir de un análisis documental y fáctico visibilizó el problema de la corrupción en las contrataciones con el Estado, al haberse politizado en demasía y convertir a los funcionarios públicos en meros ejecutores de favores a particulares mas no de conducir la gestión pública hacia el cumplimiento de las necesidades colectivas y de este modo, obstruyendo el sistema.

Por otra parte, se encontró el artículo publicado por Hernández (2011) en el cual analiza las deficiencias del proceso de contrataciones públicas, si bien existen avances en cuanto a la existencia de una ley general de contrataciones, en lo que respecta a la parte técnica se visibiliza la notable carencia de un sistema de gestión electrónica que brinde transparencia, mayor publicidad, libertad de concurrencia e igualdad que transmita confianza y seguridad a la población en cuanto al conocimiento de postulantes, selección de proveedores y un seguimiento a los contratos establecidos.

A nivel nacional, se encontró el artículo original elaborado por Patriau (2014) sobre la burocracia en las políticas públicas, del cual

se pudo verificar que el poder legislativo peruano utiliza canales informales de influencia sobre la burocracia; pero no solo ellos, sino además los funcionarios públicos en carrera y otros expertos de las contrataciones públicas.

Sobre lo mismo, se encontró el artículo realizado por Vargas (2009) sobre la ética, corrupción y burocracia, a partir de la cual se corrobora que otra crisis que atraviesa el país, es la crisis moral materializada en la corrupción imperante en todos los organismos estatales y con ello, la burocracia como factor del estancamiento en las contrataciones con el Estado.

Otra investigación realizada por Trelles (2009) permitió comprender que el funcionamiento de la burocracia en el Perú se encuentra estrechamente relacionado con el origen político de la administración pública, el excesivo papeleo, formalismos innecesarios, falta de coordinación entre cada área de trabajo, la inexistencia de incentivos y la demora del personal en la terminación de los contratos con el pago, entre otros.

Así mismo, a nivel nacional, en lo que corresponde al último trimestre del año 2020 en el Gobierno Regional de Ayacucho, la Contraloría General de la República identificó un perjuicio económico por la suma de S/ 308,240.00 con lo cual se verificó el inadecuado uso de los recursos del Estado por parte de funcionarios y servidores públicos y la ineficiente supervisión y control del procedimiento de contrataciones (Contraloría General de la República, 2020).

En lo que corresponde al último trimestre del año 2020 en el Gobierno de Ica, la Contraloría General de la República identificó un perjuicio económico por la suma de S/ 293,182.70 con lo cual se verificó el inadecuado uso de los recursos del Estado por parte de doce ex funcionarios que a la actualidad se encuentran procesados penalmente y con proceso administrativo disciplinario

en curso y la ineficiente supervisión y control del procedimiento de contrataciones en la contratación de servicios de maquinaria pesada (Contraloría General de la Republica, 2020).

En lo que corresponde al año 2020, en la región Arequipa la Contraloría General de la República identificó un perjuicio económico por la suma de S/ 26'573,054.00 por deficiencias en la ejecución de obras, infracciones no cobradas, entrega indebida de vales de alimentos, vencimiento de papeletas.

Entre las instituciones con irregularidades se encontraron las municipalidades provinciales de Arequipa, Caylloma, Islay, Castilla, Camaná, así como de los municipios distritales de Cayma, Cerro Colorado, Paucarpata, Socabaya, Uchumayo y Tiabaya. Asimismo, la Gerencia Regional de Transportes, EsSalud, Egasa, Sedapar, entre otras (Contraloría General de la Republica, 2020).

En lo que corresponde al año 2020, en la región de Cusco se procesaron a 195 funcionarios públicos por presunta responsabilidad penal, civil y administrativa por la deficiente gestión de las contrataciones públicas durante la pandemia.

En lo que corresponde al año 2020, en la región Junín, la Contraloría General de la República identificó un perjuicio económico por la suma de S/4'205,497.00 en 25 instituciones públicas entre ellas las que corresponden al sector de salud, como resultado de la auditoría realizada por la Gerencia Regional de Control y otros órganos de control de la región (Contraloría General de la Republica, 2020).

El Programa Presupuestal N° 149 (2020) de OSCE ha identificado como uno de los más graves problemas para el logro de eficiencia y transparencia en las contrataciones del Estado a la inadecuada capacidad de planificar la contratación pública, lo cual se identifica en el plano nacional, regional y local, por lo que, al ser la Dirección

Regional de Salud Junín una de las principales instituciones del sector público en materia de contrataciones, se puede señalar que es una entidad que no encuentra una adecuada capacidad en la planificación de las contrataciones del Estado.

#### **1.4. Justificación**

##### **1.4.1. Justificación Práctica**

La presente investigación pretende mejorar la gestión actual de las contrataciones de la Dirección Regional de Salud Junín y hacer un seguimiento clave en el proceso administrativo de compras, cumpliendo las directivas y las normas establecidas por el gobierno peruano y el Gobierno Regional Junín. Para esto, se procederá a la realización de Manuales de Procedimiento para mejorar la gestión con respecto de los requerimientos de las áreas usuarias y el pago a los proveedores de la entidad.

##### **1.4.2. Justificación de Conveniencia y Pertinencia Social**

La investigación brindará el proceso y desarrollo adecuado basándose en las normas, leyes, decretos que el estado peruano brinda de la mano de las directivas del Gobierno Regional Junín y servirá como ejemplo o modelo para todas las direcciones y profesionales involucrados en el área de logística y abastecimientos siguiendo una adecuada gestión de compras para el beneficio de la población, si se realiza una buena contratación, con eficiencia, transparencia y buenos principios, la población se ve beneficiada y hasta motivada para poder participar como proveedores, porque existirá eficiencia en la tramitación de sus pagos.

##### **1.4.3. Justificación Económica**

La institución al verificar las contrataciones de bienes y servicios según normativa actual y vigente brindada por el estado peruano y el Gobierno Regional Junín, tomará decisiones sobre una adecuada

implantación de gestión administrativa con el personal clave adecuado y generará un beneficio económico hacia la institución.

#### **1.4.4. Justificación teórica**

Esta investigación contribuirá directamente con la teoría existente sobre la gestión de las contrataciones del Estado, puesto que, al elaborar específicamente Planes y Manuales de Procedimiento (MAPRO), se podrá replicar este modelo para otras entidades del Estado, generalizando el hecho de que la mejor gestión de contrataciones se logra a través de la elaboración de manuales de procedimientos.

#### **1.4.5. Justificación metodológica**

Metodológicamente, la presente investigación aportará una serie de herramientas (Planes y Manuales de Procedimiento) que se podrán aplicar en diversas entidades para mejorar su contratación pública.

### **1.5. Aspectos metodológicos**

La metodología de un trabajo de investigación aporta evidencia verificable, proporciona explicaciones objetivas y racionales, y mantiene un espíritu autocrítico.

La propuesta de nuestro estudio es a través de:

Un Trabajo de Investigación Aplicada. La propuesta de la EPG UC es a través de un TIA, se hace a través de una Investigación para Resultados, el cual se focaliza en la identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias. (Posgrado Universidad Continental, 2020, p. 10).

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Investigaciones previas relacionadas**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales.**

###### **A. Gutiérrez et al. (2019). La contratación pública responsable.**

###### **Diseño de indicadores de medición.**

La investigación titulada “La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición” tuvo como objetivo diseñar indicadores éticos y sostenibles, consistentes con la nueva Ley, a fin de medir y comparar relativamente el comportamiento de los responsables de la administración en relación a sus contrataciones públicas. El presente artículo de investigación científica usó como metodología el estudio exploratorio, descriptivo y analítico a partir de la observación directa de la información contenida en las páginas web de los aproximadamente 9.500 municipios y otros entes locales españoles. La primera etapa de estudio se llevó a cabo durante los meses de noviembre de 2017 hasta febrero del 2018. En la segunda etapa se realizó al análisis profundo de la información para el cual se diseñó una herramienta consistente con los pronunciamientos internacionalmente aceptados. Además, para la elaboración de la herramienta de medición se tomó lo establecido por la ley en relación a la inclusión social y medioambiental en las distintas fases del contrato. Los resultados muestran la existencia de ocho guías de buenas prácticas sobre la contratación pública sostenible en España, así también se muestran 12 instrumentos o acuerdos sobre contratación pública sostenible en España, indicadores por fases y propuesta de indicadores sociales fase de preparación del contrato, fase de adjudicación y ejecución del contrato. Concluyendo que se ha comprobado que las AAPP son conscientes y se preocupan por la transparencia, la RS y la sostenibilidad, de otro lado, de las

contrataciones públicas sostenibles, se constató los importantes esfuerzos de las iniciativas, tanto nacionales como internacionales, encaminadas a fortalecer un marco regulatorio en esta materia.

Dicha investigación se relaciona con la presente porque se centra en el estudio del proceso de contrataciones y cada una de sus fases a fin de diseñar indicadores éticos y sostenibles, lo cual es positivo para la presente investigación en tanto aporta información necesaria para implementar un Manual de procedimientos en la gestión de las contrataciones en la Dirección Regional de Salud Junín.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

#### **A. Saavedra Becerra (2017). Gestión de las contrataciones públicas y la ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de Morales, Provincia de San Martín, 2017.**

La tesis de título “Gestión de las contrataciones públicas y la ejecución presupuestal en la municipalidad distrital de Morales, provincia de San Martín” tuvo como planteamiento la determinación de lo que relaciona a la gestión de la contratación pública y la ejecución de presupuestos en el Municipio del distrito Morales en la zona provincial de San Martín, en el año 2017, en el que se ha usado un diseño de corte correlacional observacional en el que no se ha manipulado variables, teniendo como exposición muestral a 27 trabajadores que trabajan en la administración de las contrataciones del municipio que se ha mencionado. Así, se ha determinado que la hipótesis tiene que probarse estadísticamente con el Chi Cuadrado a cada valor de indicador que conforme las variables y cada dimensión que le corresponde. Se ha determinado como resultado de la investigación que la gestión de contratación alcanza un nivel de 22.2% en la que la ejecución de presupuesto ha alcanzado el 18.5%. De este modo, se ha podido concluir que la gestión en la contratación pública se relaciona con la ejecución del presupuesto que se advierte en el distrito de Morales.

En síntesis, se puede decir que se ha gestionado a través de la ejecución de presupuesto en el Municipio de Morales, en San Martín en el año 2017, por lo que se puede comprobar que sí existe una relación relevante. También se puede señalar que la gestión legal ha probado su relación significativa con la ejecución del presupuesto del distrito de Morales; por último, podemos señalar que sucede lo mismo con la gestión del talento humano en el proceso de contratación pública, lo cual se relaciona también con la ejecución presupuesto del municipio mencionado.

En tal sentido, el aporte del estudio hacia nuestro proyecto de investigación se da porque se puede concluir que una buena gestión en las contrataciones garantizar una eficiente ejecución presupuestal y por consiguiente una buena gestión.

**B. Marcelo Milla (2019). La Ley de contrataciones del estado y la adquisición de bienes y servicios en la Municipalidad Provincial de Barranca.**

El objetivo de la tesis fue el investigar si la Ley de Contrataciones del Estado influye en la adquisición de bienes y servicios de la Municipalidad Provincial de Barranca. Métodos: La población de estudio es de 52 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Barranca, seleccionados mediante el muestreo probabilístico se utilizó para ello el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 24.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios, considerándose como dimensiones la Rentabilidad, las Ventas, el Rendimiento de los Trabajadores y el Sistema Financiero. Resultados: Se ha demostrado con un 67.3% que la Ley de Contrataciones del Estado se relaciona de manera significativa con las Adquisiciones de Bienes y Servicios en la Municipalidad de Barranca. Conclusiones: De los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación positiva moderada del 0.789 significativa entre la Ley de Contrataciones del Estado y las

adquisiciones de bienes y servicios de la Municipalidad Provincial de Barranca.

Queda demostrado que la ley de contrataciones es un instrumento muy importante para poder realizar las contrataciones donde se encuentra establecido todo tipo de parámetros para poder realizar una contratación y/o adquisición por parte del estado en beneficio de la sociedad cumpliendo con ciertos requisitos normados en el mismo. Así mismo es de vital importancia para el proyecto elaborado por el motivo del aporte y credibilidad que se muestra en la investigación enfatizado en la ley de contrataciones con el estado.

**C. Saavedra García (2020). Cumplimiento de las contrataciones de bienes y servicios, la capacidad operativa y la toma de decisiones del personal de área de logística de la Universidad de Huacho.**

La tesis ha tenido el objeto de determinar cómo se cumple con el proceso de contratación de bienes y de servicios, la capacidad de operaciones y cómo se decide sobre el personal en el área de administración logística en Huacho. La muestra, en el caso de esta investigación, ha sido de cien individuos, teniendo como población general a 150 trabajadores que laboran activamente en la Universidad de Huacho, específicamente en la administración logística. Se ha excluido a todos los que no estuvieron en el proceso de recolección de los datos, los cuales se recogieron a través de tres cuestionarios instrumentales para cada una de las variables de estudio. Estas tres variables son, la primera capacidad operativa, la segunda contrataciones de bienes y servicios, y la tercera es la toma de decisiones.

Como resultados, se ha podido observar que el 53% de la muestra no ha cumplido adecuadamente con la contratación de los bienes y servicios establecidos. Asimismo, se ha percibido que los trabajadores están insatisfechos en un 78%, y que la toma de

decisiones no es eficiente, puesto que el 68% ha señalado que se ejecuta de mala forma.

Se ha podido tener como conclusión que los contratos públicos y la capacidad de operación tienen una fuerte incidencia en la administración logística de la Universidad de Huacho, observando que se varía en los beneficios sobre los que se toma decisiones en un 38,5%. Se recomendó realizar talleres de fortalecimiento para la mejora de las capacidades operativas de los trabajadores, utilizando estrategias y técnicas adecuadas, además empoderarlos con respecto a los procedimientos de selección para el manejo adecuado de las contrataciones, favoreciendo así la toma de decisión de la empresa; así mismo, resalta la importancia en la comunicación entre áreas, que permita el manejo de la información actualizada en tiempo real, para de esa manera cruce información o se trabaje el mismo documento simultáneamente.

La investigación es de utilidad para el proyecto, debido a que presenta aportes como la realización de talleres para el fortalecimiento de las capacidades operativas de los trabajadores y hace hincapié en lo importante que es la comunicación entre áreas para garantizar una eficiente contratación pública.

#### **D. Pareja Juárez (2019). El Plan Anual de Contrataciones: Caso Ministerio Público, 2018.**

Esta investigación se ha titulado: Plan Anual de Contrataciones: Caso Ministerio Público 2018, en la que el objeto fue la determinación del cumplimiento en el programa y su difusión para la evaluación del PAC (Plan anual de contrataciones) en el Ministerio Público. Como mecanismo metodológico, se ha utilizado un enfoque de carácter cualitativo en el cual el diseño fue el análisis de los contenidos. Quienes participaron han sido: la Gerente de la Oficina Central de Administración, el sub gerente de Planificación y Presupuesto, y quien se encarga de la especialización administrativa en la oficina de

programación, ello porque estos fueron los profesionales que elaboraron el PAC; además, cada aporte de estos profesionales ha sido determinante para el desarrollo del trabajo. Se ha aplicado técnicas de recopilación de datos. Se tuvo como instrumento a la entrevista no estructurada el análisis de documentos que ha permitido la recopilación de datos en la logística y planificación para el presupuesto del Ministerio Público. Se ha podido concluir entonces que:

i) La fiscalía no ha cumplido de manera adecuada con la publicación del PAC en base al Plan Operativo Institucional del año tributario y fiscal. ii) Quien se encarga de las contrataciones dentro del Ministerio Público genera un cumplimiento con la necesidad de publicar el Plan Anual de Contrataciones que se prevé en la Directiva N° 005-2017-OSCE/CD. iii) Cada área usuaria en el Ministerio Público no ha remitido ningún requerimiento debidamente anticipado según los TDR (términos de referencia) en la deficiencia que se ocasiona ajustando adecuadamente el sobrepaso de las fechas señaladas en el plan.

La utilidad de la presente investigación para nuestro proyecto se da porque nos muestra deficiencias en el área usuaria al no presentar requerimientos en su debido momento, un punto importante y una deficiencia de las cuales las áreas usuarias cometen en diferentes entidades públicas así como en la entidad que estamos analizando; ello nos permite corroborar las deficiencias por parte de las diferentes áreas usuarias.

**E. Cornejo Huancas (2017). Propuesta de mejora del procedimiento de contrataciones de bienes y servicios por licitaciones y concursos públicos, en la dirección de gestión de recursos educativos del Ministerio de Educación del Perú, 2017-2019.**

La tesis brinda a la nación un mecanismo de proposición de mejora para lograr que los procedimientos en las contrataciones de bienes y servicios a través de las Licitaciones y los Concursos Públicos,

aplicados a la Dirección de Gestión de Recursos Educativos del Ministerio de Educación, sean más ágiles y dinámicos, de manera que éstos se desarrollen de forma eficiente, considerando tiempos, costos y gasto del presupuesto asignado. Para esto, la búsqueda y revisión de la información a través de otras investigaciones, así como, la lectura de las Leyes y las Normas vigentes, y una amplia búsqueda de bibliografía especializada, han servido de respaldo para el análisis de los procedimientos, antes del desarrollo de las etapas de: i) Programación y Actos Preparatorios; ii) Procesos de Selección; y, iii) Ejecución Contractual del Órgano Encargado de la Contrataciones, evidenciando de esta forma que los problemas que se vienen suscitando, se detectan en la formulación de las Especificaciones Técnicas (EE.TT) y los Términos de Referencia (TdR) a cargo de las áreas usuaria. Asimismo, y en la presente investigación, el análisis de los perfiles de los colaboradores vinculados a los procesos es una de las causas importantes, y que se han tomado en cuenta también para el análisis a profundidad, toda vez, que es considerado como el valor de la institución con responsabilidades y funciones, para lograr los objetivos programados. Es por esto, que a través de esta investigación aplicada se propone un mecanismo de mejora y de esta forma minimizar los riesgos en la implementación de todas sus etapas.

Las conclusiones a las que se puede arribar luego del análisis final sobre la propuesta formulada en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

**Primera Conclusión:** La Dirección de Gestión de Recursos Educativos Digere del Minedu, es la Unidad responsable para solicitar la programación de capacitaciones permanentes y sostenibles en temas de implementación de la Ley 30225 Ley de Contrataciones del Estado y su respectivo Reglamento; así como, capacitaciones en temas de operatividad y manejo de las plataformas del SEACE versión 2.0 y 3.0, y de, seguimiento y control sobre la aplicación del Instructivo para

la formulación de las EETT y TDR, debiendo estar dirigidas a los colaboradores del Minedu en forma permanente, con técnicas adecuadas de círculos de calidad y debidamente presupuestadas.

Segunda Conclusión: La aprobación del Instructivo y de la Resolución conteniendo la estructura de las Especificaciones Técnicas, así como, la aprobación, de las Técnicas de mejora continua con las áreas usuarias para el seguimiento y control en la emisión de las Especificaciones Técnicas (EE.TT), es un compromiso de la Dirección de Gestión de Recursos Educativos del Minedu, para que la presente investigación cumpla con sus objetivos trazados.

La presente investigación contribuye con la elaboración del proyecto de manera que nos demuestra que una entidad pública se rige a la ley de contrataciones. con la diferencia que en la investigación se rige al ámbito de educación y nos deja muy claro que para nuestro proyecto que es el ámbito salud también los problemas son similares y si alguna entidad aplicara una mejora pues las demás deberían mejorar e incluso perfeccionarlas.

**F. Sernaqué Velarde (2019). Las deficiencias en el ámbito de las compras directas del estado y su incidencia en la gestión pública del sector salud de los Gobiernos Locales de Lima – 2016.**

La presente tesis aborda la problemática existente a lo largo de los años y que se mantiene hasta la actualidad sobre las contrataciones que realiza el Estado a través de sus organismos, estando, en este caso, delimitado al sector salud que brinda el Estado peruano mediante los gobiernos locales de Lima Metropolitana. Si bien es cierto, en nuestro país se cuenta con una legislación sobre las contrataciones y adquisiciones públicas, sin embargo, la misma ha sufrido constantes modificaciones, lo cual significa un avance, puesto que anteriormente, en el Perú, no existía normatividad jurídica sobre este aspecto, y se vivía en una dispersión normativa; sin embargo, la dación de una Ley para regular las contrataciones públicas, no

significa que todo esté conforme, por el contrario se evidencia que los cambios normativos, sobre la ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento deja una brecha entre esa dispersión y el carácter regulatorio, puesto que es la misma Ley citada la que permite que a la fecha existan exoneraciones al ámbito de aplicación de su propia Ley, antes eran llamadas las compras directas, ahora son las compras y adquisiciones exceptuadas de la Ley menores a una cuantía fijada en la norma. Por ello, esta investigación pretende demostrar que la existencia de los supuestos excluidos del ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y la inadecuada técnica legislativa repercute en la gestión administrativa pública por la abierta discrecionalidad en la disposición del uso de los recursos del Estado.

Primero: Existe relación entre los supuestos excluidos del ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado y la inadecuada técnica legislativa de considerar como compras directas excepcionales a adquisiciones de bienes y/o servicios que carecen de dicha connotación, en relación a la deficiente gestión administrativa pública por la abierta discrecionalidad en la disposición del uso de los recursos del Estado, lo cual, incide entre otros, a los servicios de salud asumidos por los gobiernos locales.

Segundo: Existe relación entre el ámbito de discrecionalidad de la gestión administrativa del Estado en relación al manejo inadecuado de los recursos destinados a la adquisición de bienes y/o servicios

Tercero: Existe relación entre la libertad para realizar contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y de contratar excepcionalmente con proveedores directos, en relación a la configuración de las malas prácticas de adquisiciones fraccionadas para eludir procedimientos de selección.

Cuarto: Existe relación entre la facultad de supervisión que la Ley le asigna al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) respecto de las contrataciones directas, en relación a su insuficiencia para que la gestión pública actúe con mayor eficiencia

en la ejecución del gasto público y del cumplimiento de sus metas institucionales.

**G. Hanco Quispe (2019). Factores de riesgo y su influencia en la gestión de las contrataciones públicas en las Municipalidades Provinciales de la Región Puno en el periodo 2017 – 2018.**

El propósito de la investigación es analizar la problemática que sucede a nivel nacional sobre los riesgos en la gestión de las contrataciones públicas, se puede observar también sobre los procedimientos de selección y acciones, que no están contempladas en la normativa de las contrataciones, los cuales son desarrollados por áreas usuarias y los órganos encargados que intervienen en tres fases en la contratación pública en las municipalidades de las provincias de la región Puno. Todos estos riesgos arriba mencionados, se presentan desde la formulación de requerimientos, selección y la ejecución contractual de los procedimientos de selección todo esto genera incumplimiento de los objetivos institucionales, es por ello que nuestros objetivos son de evidenciar que factores de riesgo influyen en la gestión de las contrataciones públicas a la vez de proponer políticas como por ejemplo las económicas, operacionales, tecnológicas con la finalidad de reducir los factores de riesgo en las municipalidades provinciales de la región Puno, para alcanzar los objetivos trazados se consideró el enfoque cuantitativo, utilizando siguientes métodos: descriptiva causal. Así también se utilizó técnicas como: encuestas, observación estructurada de datos para la recopilación de información, el procesamiento de información de los datos obtenidos; de los cuales se llegó al siguiente resultado: Los factores de riesgos influyen en la gestión de las contrataciones públicas de las municipalidades provinciales de la región Puno, y que están influenciados por factores internos y externos.

Terminada la investigación se evidencia que los factores de riesgo influyen en la gestión de las contrataciones públicas en las municipalidades provinciales de la región Puno, están influenciados por factores internos y externos, Entre los factores internos se deben considerar lo económico, el personal, los sistemas de administrativos, entre los factores externos encontramos los financieros, los estratégicos (cambios en dinámica de los problemas públicos, procesos de reformas políticas), los operacionales y los eventos naturales, generando el incumplimiento de los plazos previstos en las contrataciones.

En la investigación previa nos brinda información de los actores tanto internos y externos de riesgo que pueden influir en un proceso de contratación dado el caso que es de vital importancia para el proyecto ya que nos ayuda a identificar con más precisión quienes son los factores involucrados en un proceso de contratación.

#### **H. Quenta Valeriano (2019). Influencia de la ejecución del plan anual de contrataciones en el logro de metas de la Municipalidad Provincial de Canchis periodo 2015 – 2017.**

El presente trabajo tuvo como objetivo general determinar cómo los actos preparatorios afectan los procesos de contrataciones del Estado en la Municipalidad Provincial de Canchis; para lo cual se describió los actos preparatorios, la planificación presupuestaria y la eficiencia de los procesos. La investigación fue de tipo descriptiva y presenta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal; la técnica de recolección de datos fue la encuesta; el cuestionario fue aplicado a una muestra de 14 servidores públicos, información que fue procesada con el programa estadístico SPSS EVIEWS y el programa Excel 2010 de Windows, para la presentación de tablas, y gráficos. Dentro de las principales conclusiones se concluye que:

- Los actos preparatorios en la Municipalidad se realizan de manera ineficientes, respecto a la planificación; se evidencia que las

especificaciones técnicas solicitadas por las áreas usuarias no siempre cumplen con los requisitos y normas de la Ley de Contrataciones del Estado, además la entrega del cuadro de necesidades generalmente no se da en las fechas indicadas; respecto a los requerimientos; se evidencia que no todos los procesos se encuentran incluidos en el Plan Anual de Contrataciones PAC inicial, debido precisamente a la entrega del cuadro de necesidades; respecto a los estudios de mercado; es evidente que los proveedores tienen una percepción mala sobre negociar con la entidad, debido al retraso de los pagos; en cuanto a la instalación del comité especial; se evidencia la falta de tiempo de los miembros debido a su carga laboral, existe una descoordinación entre los miembros del comité, y el trámite burocrático retrasa el avance de la aprobación de bases.

- En cuanto a la planificación presupuestal se determinó que las deficiencias son originadas por diversos motivos, desde la certificación presupuestaria, la cual es un requisito en una fase del SEACE. Esta deficiencia se origina por la ausencia reiterativa del alcalde quien es quien aprueba la certificación presupuestaria.
- En cuanto a la ineficiencia de los actos preparatorios, esta se da por las diferentes gestiones externas que realiza el alcalde, y ante su inasistencia se retrasa la aprobación del Expediente de Contratación y la Aprobación de las Bases Administrativas, originando retraso en la fase; finalmente la programación calendario de la OSCE son adecuados pero la entidad no se adecua a ellos; lo que se verifica en el tiempo de actos preparatorios en los procesos de menor cuantía, y las adjudicaciones directas públicas y selectivas, las cuales pueden realizarse con mayor eficiencia y eficacia, en relación al tiempo del proceso.

La importancia de la investigación a nuestro proyecto yace en que nos da a conocer que los procesos administrativos dependen de la programación anual que se realiza y quien formula en todos los

casos es el área usuaria un problema más identificado para otra entidad pública pero en una municipalidad nos ayuda a conocer y abarcar un poco más sobre el proceso de contratación en su fase de actos preparatorios.

**I. Prado Cardona (2017). Las contrataciones en el Perú por catálogos electrónicos por acuerdo marco y su relación con la lucha contra la corrupción.**

Se determinó que sí existe una alta relación entre las contrataciones que se efectúan en el Perú por Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco y el contexto de la lucha contra la corrupción en el país, toda vez que a través del uso de este método se reduce la percepción respecto a actos de corrupción vinculados a los funcionarios de las entidades contratantes, además que se constituye como un método de contratación más eficiente que los procedimientos regulares puesto que reduce tiempos en la atención de las necesidades en la medida que simplifica procedimientos con la finalidad de facilitar el proceso de contratación.

Se demostró que el método especial de contratación por Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco sí contribuye a maximizar el valor de los recursos públicos minimizando la vinculación de sus contrataciones con contextos de corrupción, puesto que, al aumentar la transparencia e iniciar una apertura de contrataciones públicas a proveedores como estrategia para lograr credibilidad en la administración pública, se optimiza el uso de recursos y la libre competencia.

Se determinó que el organismo público que administra los sistemas y procedimientos del método especial de contratación por Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco, Central de Compras Públicas – PERÚ COMPRAS, cuenta con los mecanismos técnicos-normativos para evitar contextos de corrupción en las contrataciones públicas del Perú bajo su administración, pero que puede mejorarlos para

contribuir en mayor grado a la libertad de concurrencia y competencia de proveedores en el mercado.

Si bien es cierto dicha investigación se centra en un método especial de contratación, nos permite y ayuda a comprender que las contrataciones en general se realicen de esta manera sin embargo todavía existen deficiencias y falta desarrollarlas por lo cual solo se puede rescatar las características eficientes del proceso especial e implantarlas en nuestro proyecto de investigación.

**J. Jara Patrick (2020). La planificación estratégica y la gestión de contrataciones públicas en la Corte Superior de Justicia de Lima, 2020.**

El objetivo que tuvo el estudio fue conocer la existencia de la relación entre dos temas de suma importancia como lo es la planificación estratégica y la gestión que abarca la contratación pública, estudio realizado en una institución del estado como la Corte Superior de Justicia de Lima. El enfoque desarrollado en la investigación fue cuantitativo, investigación de tipo básica; de diseño No – experimental, y corte transaccional; en la investigación 92 personas conformaban la muestra, los cuales fueron servidores asignados a coordinación de logística de la Corte Superior de Justicia de Lima; los instrumentos de medición constaron de un cuestionario por cada variable, antes de su aplicación fueron sometidos a la validez por expertos de la materia. El resultado del estudio determinó la existencia de una relación “positiva – significativa” entre las dos variables materia de estudio, se evidenció el nivel coeficiente de .657 el cual se interpreta como “correlación moderada” y la significancia corresponde a  $p=0,000 < 0.05$ , es decir, se concluye que “a una mejor planificación estratégica, mejor será la gestión de contrataciones públicas”. La investigación recomienda a los directivos de la Corte Superior de Justicia de Lima, tener en cuenta que, el resultado de la investigación ha evidenciado que la planificación estratégica y la gestión de

contrataciones públicas se relacionan significativamente, por tal motivo se debe sincerar, mejorar y/o crear nuevas estrategias institucionales, teniendo en cuenta una adecuada programación de metas que garantice a su vez una óptima ejecución del gasto.

La utilidad del estudio para la presente investigación, yace en la importancia que encontró el autor entre una adecuada planificación estratégica y la gestión de contrataciones públicas, esto se traduce en que si existe una eficiente gestión en las contrataciones públicas es gracias a una correcta planificación estratégica; factores claves al momento de elaborar el Manual de Procedimientos (MAPRO) de la Dirección Regional de Salud.

**K. Leonardo Torres (2020). Fase de actuaciones preparatorias en las contrataciones públicas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019.**

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la fase de actuaciones preparatorias en las contrataciones públicas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en el año 2019. Se realizó bajo el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el método utilizado es el hipotético deductivo, el tipo de investigación es básica y el diseño es no experimental, transeccional, correlacional causal. La muestra es no probabilística, conformada por 57 trabajadores y el instrumento utilizado cumplió con los dos requisitos de validez y confiabilidad alcanzando el 0.960 para el cuestionario fase de actuaciones preparatorias y 0.950 para el cuestionario de contrataciones públicas, siendo realizada antes de la aplicación de la encuesta. La primera conclusión del estudio fue que la fase de actuaciones preparatorias influye probabilísticamente de modo significativo; es decir, si se mejora las actuaciones preparatorias de requerimiento, indagación de mercado y comité de selección, se obtendría como resultado una eficiente contratación; la segunda conclusión señala que si el área usuaria se preocupara más en la

formulación de sus requerimientos por profesionales capacitados se realizarían compras eficientes, repercutiendo de forma positiva en sus contrataciones. Así mismo, el estudio recomienda la implementación de una directiva dirigida a las áreas usuarias que contenga los procedimientos, plazos y características para la contratación de los bienes y servicios. Asimismo, la coordinación constante entre el órgano encargado de las contrataciones y las áreas usuarias a fin de evitar las reformulaciones por errores que pudieron ser advertidos con anterioridad, adicionalmente, recomienda que se realice una constante capacitación del personal involucrado en las contrataciones que realiza el MINJUSDH. Es decir, las áreas usuarias deberán estar capacitadas en el objeto de la contratación y en las contrataciones públicas, con la finalidad de evitar errores en la formulación de los requerimientos. De esta forma se evitarían las nulidades de los contratos por deficiencias en los términos de referencia y/o especificaciones técnicas.

La contribución del estudio a la presente investigación, yace en que si existe un adecuado requerimiento por parte del área usuaria, existirá una eficiente contratación; así mismo, recomienda la implementación de una directiva dirigida y capacitaciones constantes a los profesionales de las áreas usuarias para realizar el requerimiento de tal manera que garantice una mayor eficiencia en los procesos de contratación; puntos que se asemejan a los productos presentados en la presente investigación como son la implementación del Manual de Procedimientos (MAPRO) y el Plan de fortalecimiento de competencias en la Dirección Regional de Salud Junín.

**L. Fernandez Gomez (2019). La gestión administrativa en las contrataciones públicas de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018.**

La investigación tiene por finalidad: Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y las contrataciones públicas de

ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018, dentro de los lineamientos del método científico se encuentra dentro del enfoque cuantitativo, diseño no experimental – Correlacional y de alcance temporal transversal. Trabaja con una población censal conformada por 30 trabajadores, obtenida mediante un muestreo no probabilístico, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, relacionado a las variables en investigación, las cuales tuvieron que pasar por un proceso de validez y confiabilidad antes de su aplicación, llegando a concluir: La gestión administrativa se relaciona de manera significativa ( $r = 0.728$ ; sig. = 0.000) con las contrataciones públicas de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018, dando a conocer que la gestión administrativa que se realiza por parte de la municipalidad tiene mucho que ver con la capacidad para contratar y ejecutar obras, por otro lado, se logró comprobar la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula.

El estudio concluye en que la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las contrataciones públicas de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018, dando a conocer que la gestión administrativa que se realiza por parte de la municipalidad tiene mucho que ver con la capacidad para contratar y ejecutar obras, por otro lado, se logró comprobar la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula; se recomienda a las autoridades de la Municipalidad elaborar y dar a conocer los documentos de gestión que delimiten claramente la función de cada servidor público, y no haya conflicto de funciones, ni sobrecarga de funciones para unos pocos, que a la larga perjudica la gestión administrativa que se realiza previo a la contratación pública de ejecución de obras. De igual forma se requiere el compromiso de las autoridades para realizar proyectos necesarios y justificados en favor de la población de la provincia.

La utilidad del estudio hacia la presente investigación viene en el sentido de que se plantea la elaboración de documentos de gestión (similares al Manual de Procedimientos) a fin de delimitar funciones concretas para poder generar una mayor eficiencia en la gestión administrativa, que como consecuencia garantizará una adecuada contratación pública.

**M. Chaparro y Cortez (2020). Procedimiento sancionador en las contrataciones del estado y su adhesión al régimen sancionador del procedimiento administrativo general, Lima 2020.**

La investigación titulada “Procedimiento sancionador en las contrataciones del estado y su adhesión al régimen sancionador del procedimiento administrativo general, Lima 2020” tuvo como objetivo determinar cómo el procedimiento sancionador en las contrataciones del Estado se adhiere al Régimen Sancionador del procedimiento administrativo general, de los administrados del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, Lima 2020. La metodología utilizada es de enfoque cualitativo, de diseño descriptivo y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 73 servidores públicos especialistas en contrataciones del estado, así como abogados especialistas en contrataciones del estado y derecho administrativo. Los resultados determinaron que el 91,8% de los entrevistados manifestaron que el procedimiento administrativo sancionador entre a veces y siempre contiene disposiciones diferentes a las previstas en el TUO de la Ley de Procedimiento Administrativo General; así también que el 86,3% consideraron que las sanciones impuestas son excesivas y abusivas, y el 75,3% exigen una garantía para impugnar las resoluciones que imponen sanción. Concluyendo que el procedimiento sancionador en las contrataciones no aplica correctamente el principio de razonabilidad por haber encontrado un  $p \text{ valor} = 0,002 < \alpha = 0,05$ ., así mismo el procedimiento sancionador en las contrataciones del Estado no se adhiere a los

eximentes y atenuantes de responsabilidad del régimen sancionador por haberse encontrado un  $p$  valor= 0,505  $>$   $\alpha$ = 0,05, además no se adhiere a los supuestos de caducidad del régimen sancionador del procedimiento administrativo general, por haberse encontrado un  $p$  valor= 0,468  $>$   $\alpha$ = 0,05, arribando a que no existe asociación entre los elementos analizados, por haberse encontrado un  $p$  valor= 0,101  $>$   $\alpha$ = 0,05.

Dicha investigación se relaciona con la presente al centrarse en el estudio del procedimiento de contrataciones; en este caso se dirige a determinar cómo el procedimiento sancionador en las contrataciones del Estado se adhiere al Régimen Sancionador del procedimiento administrativo general lo cual aporta a la presente investigación con conocimientos, los cuales son necesarios a la hora de implementar un Manual de procedimientos en la gestión de las contrataciones en la Dirección Regional de Salud Junín.

#### **N. García (2020). Arbitraje y contratación pública en servicios de salud.**

El estudio titulado “Arbitraje y contratación pública en servicios de salud” tuvo como objetivo abordar este tema escasamente conocido y desarrollado: el arbitraje en materia de contratación pública. Dicho artículo utilizó como metodología la revisión documental. De los resultados y conclusiones se obtuvo que el objeto del contrato no es la provisión de bienes ni servicios en general, ni tampoco de obras, sino la debida prestación de servicios de salud a través de un centro médico privado a favor de los asegurados de EsSalud y SIS. Y que lo más cercano al típico arbitraje en contratación pública es la participación del Estado como parte y la aplicación de la Ley de Contrataciones y su reglamento. No obstante, su especialidad radica en el objeto del contrato, que lleva a que también se tengan en consideración las normas técnicas médicas y demás normativa sanitaria aplicable en cada contrato en particular. La normativa

vigente ha colocado primero al Ceconar como única institución arbitral pública que gestiona estos arbitrajes. Ello fue cuestionable al no considerar otros centros arbitrales privados para administrar estos casos. Sin embargo, progresivamente, se han ido celebrando convenios arbitrales, en los que encargan su administración a instituciones arbitrales privadas.

Dicha investigación se relaciona con la presente al estudiar la consecuencia directa de una mala gestión de los procedimientos en las contrataciones con el estado; lo cual aporta a la presente investigación con conocimientos necesarios para implementar un Manual de procedimientos en la gestión de las contrataciones en la Dirección Regional de Salud Junín.

**O. Bonett, Quispe y Valdeiglesias (2019). Gestión pública ante el incumplimiento de la normativa de contrataciones del estado en procesos de contratación en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba – Cusco, 2016 – 2018.**

La investigación titulada “Gestión pública ante el incumplimiento de la normativa de contrataciones del estado en procesos de contratación en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba – Cusco, 2016 – 2018”, planteó identificar y analizar las causas de la inaplicación o indebida aplicación del marco normativo del subsistema de las contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba, se utilizó un método cuantitativo, descriptivo y con un sustento cualitativo, con una muestra de 15 servidores del subsistema de contratación pública y sistema de abastecimiento, como técnica de procesamiento se utilizó el programa computarizado SPSS que luego se presentó en figuras, tablas, gráficos y otros. Los resultados indicaron que el 66.67% de los entrevistados afirman que cuentan con especialización en contrataciones con el Estado, el mismo porcentaje cuenta con especialización en otros temas, el 26.67% en transferencia de gobiernos locales y regionales, y el 20% refieren especialización en

anticorrupción y el mismo porcentaje en temas de logística y abastecimiento. En cuanto al conocimiento de conceptos, el 100% indican que tienen conocimiento sobre valor referencial y estudio de mercado, el 93.33% dicen tener conocimientos en evaluaciones y calificaciones de propuestas, mientras el 86.67% refieren conocer el plan anual de contrataciones, el 53.33% refieren que conocen sobre modificaciones del contrato y el 26.67% indican que también conocen términos contractuales y otros temas afines. Sobre el cumplimiento de la ley de contrataciones con el estado, el 80% afirman que se da cumplimiento en mayor parte, el 60% aseveran el cumplimiento de toda la norma, mientras que el 26.67% dicen que se cumple de manera regular, el 13.33% indican el cumplimiento de manera minoritaria y el otro 13.33% refieren que no se aplica, en cuanto a las normas del sistema de abastecimiento el 66.67% aduce que existen vacíos normativos, el 40% afirman motivos de facultad discrecional, el 33.33% atribuyen a corrupción, así mismo el 26.67% indican órdenes del superior y el 20% refieren otras razones, sobre los instrumentos de gestión de abastecimiento el 60% afirman de forma regular lo que representa que estos instrumentos no son los más adecuados para su aplicación; el 33.33% indican que mayoritariamente y el 6,67% que esta delimitación se da minoritariamente. Finalmente, se concluyó que no existe coherencia normativa ni funcional por cuanto el proceso de contratación pública no se lleva de acuerdo al planeamiento estratégico y del sistema de programación multianual y gestión de inversiones; lo que incide directamente en el uso de los recursos públicos y deviene en una deficiente atención a las necesidades de la población, a su vez a la existencia de dificultades significativas en el sub sistema de contratación pública al no encontrarse normativamente articulado a la cadena de distribución logística en la Entidad. Ahora en cuanto a las fases de contratación, sobre la fase de planificación no se encuentran articuladas a los instrumentos; en el caso de la fase de selección existe incumplimiento por el servidor

público; en la fase de ejecución contractual, se vulneran los plazos dichos además que no son publicados en el portal de transparencia de la Municipalidad.

Dicha investigación se relaciona con la presente al centrarse en estudiar profundamente cada fase del procedimiento de contrataciones; en este caso se dirige a analizar cada una de las causas de la inaplicación o indebida aplicación del marco normativo del subsistema de las contrataciones públicas en la Municipalidad Distrital de Vilcabamba, lo cual es importante porque aporta a la presente investigación conocimientos necesarios para implementar un Manual de procedimientos y un Plan de fortalecimiento de competencias para mejorar la gestión de las contrataciones en la Dirección Regional de Salud Junín.

**P. Delgado y Flores (2018). Propuesta de un modelo de gestión pública ante la deficiencia de las contrataciones inferiores a 8 UIT para lograr un enfoque de gestión por resultados: Caso Banco de la Nación – Macro Región V Arequipa Periodos 2015 – 2016.**

La investigación titulada “Propuesta de un modelo de gestión pública ante la deficiencia de las contrataciones inferiores a 8 UIT para lograr un enfoque de gestión por resultados: Caso Banco de la Nación – Macro Región V Arequipa Periodos 2015 – 2016.” tuvo como objetivo determinar si las contrataciones inferiores a 8UIT efectuadas en el Banco de la Nación-Macro Región V Arequipa durante los periodos 2015-2016, se efectuaron bajo un enfoque de gestión por resultados. Como metodología se utilizó el enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) de tipo aplicada y diseño mixto no experimental en tanto no se pretende manipular las variables sino se observará los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, como muestra se tomó al Banco de la Nación- Macro Región V Arequipa y como población a Treinta y dos (32) funcionarios del Banco de La Nación-Macro Región V Arequipa que intervienen de manera directa

o indirecta en las adquisiciones inferiores a 8UIT. A quienes se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento, cuestionario. Como resultados y/o conclusiones se obtuvo según las respuestas dadas por los funcionarios del Banco de la Nación-Macro Región V Arequipa, durante los periodos 2015-2016, que las contrataciones y adquisiciones se llevaron a cabo de manera eficiente y eficaz, con una buena gestión por resultados beneficiosos para todos los trabajadores. Asimismo, que el cambio de tres (3) a ocho (8) UIT ha traído consigo un beneficio al banco. Pese a ello el 91% de encuestados manifiesta no contar con capacitación adecuada y solo el 56% de los encuestados conoce el manual de contrataciones con el estado, el 91% que las contrataciones no se hicieron de manera objetiva e imparcial, el 78% que las adquisiciones de bienes y servicios inferiores a 8UIT se efectuaron sin igualdad de trato a los proveedores, mientras que el 75% señala que si conoce la Circular BN2600 272-3 que es el documento de las contrataciones con el estado.

Dicha investigación se relaciona con la presente al centrarse en el estudio de la gestión del procedimiento de contrataciones y sus deficiencias, pero específicamente en las contrataciones inferiores a 8UIT efectuadas en el Banco de la Nación-Macro Región V Arequipa durante los periodos 2015-2016, en ese sentido aporta con conocimientos lo cual es necesario a la hora de implementar un Manual de procedimientos y un Plan de fortalecimiento de competencias en la gestión de las contrataciones en la Dirección Regional de Salud Junín.

**Q. Carhuacho (2018). Análisis de la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018.**

La investigación titulada “Análisis de la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018” tuvo como objetivo explicar la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018”. La

metodología utilizada para la investigación fue el paradigma interpretativo, donde a partir de las opiniones obtenidas por los especialistas se descifró y analizó cada respuesta, el diseño se basó en un estudio de caso descriptivo siendo el escenario del estudio la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria y los sujetos de estudio el Jefe de Unidad de Abastecimiento, tres especialistas en contrataciones con el Estado y un especialista en Ejecución Contractual, como procedimientos metodológicos se utilizó la recolección de datos (entrevistas a especialistas) y análisis de datos para las entrevistas; en ese sentido se utilizó la técnica de la entrevista y el instrumento guía de entrevista. Los resultados indicaron que primero, es necesario que el requerimiento sea objetivo y preciso en la contratación pública; segundo, que es necesaria la capacitación de los profesionales; tercero, al igual que la planificación de los requerimientos para la realización del proceso de la contratación pública; cuarto, si se cumple con lo anterior se seguirá un procedimiento de forma ordenada y de esta manera; quinto, mitigar los factores que influyen en la demora del proceso de contratación pública. Concluyendo que, la entidad demostró que los profesionales de las áreas usuarias no formulan los términos de referencia y especificaciones técnicas según lo señalado en la norma así también que los profesionales de las áreas usuarias y de abastecimiento o logística no están capacitados y no planifican con el debido tiempo y necesidad los requerimientos; además, que existe contradicción sobre el avance de los procedimientos, dicho sea de paso, que se demoran porque no se formulan los requerimientos de manera correcta por lo que los contratista demoran en remitir sus cotizaciones o en algunas ocasiones los procesos son declarados desiertos.

Dicha investigación se relaciona con la presente al centrarse en el estudio del procedimiento de contrataciones; en este caso se dirige a explicar la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018.

En ese sentido, aporta a la presente investigación porque demuestra que también en la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria existe falta de capacitación al personal de la institución; situación que se puede mejorar mediante un Plan de fortalecimiento de competencias, el cual se plantea en la Dirección Regional de Salud Junín.

**R. Lozano et al. (2017). Análisis y propuesta de mejora del método de contratación de Acuerdo Marco del Sistema de Contrataciones del Estado, en el Perú.**

La investigación titulada “Análisis y propuesta de mejora del método de contratación de Acuerdo Marco del Sistema de Contrataciones del Estado, en el Perú” tuvo como objetivo analizar y proponer mejoras para mejorar la implementación del método de contratación de “Acuerdo Marco” del Sistema de Contrataciones en las Entidades del Estado. Utilizó como metodología el enfoque cualitativo, tipo de investigación aplicada y diseño exploratorio, dado el tipo de investigación la población se conformó por documentación nacional y local y para la entrevista se tomó como referencia al especialista dueño del proceso en contrataciones a través de Acuerdos Marco PERÚ COMPRAS, en resumidas cuentas, se utilizó los instrumentos: la revisión de documentación de fuentes a nivel nacional e internacional y la entrevista a profundidad. Y para la fiabilidad de los instrumentos se utilizó la herramienta “entrevista a expertos”. Como procedimiento para la verificación de los documentos se ingresó a cada base de datos de cada oficina gestora de compras del país de estudio, luego se revisó la información encontrada y se registró los puntos como producto de la investigación para finalmente analizar la información y proponer soluciones. Ahora, para el procedimiento de entrevistas a profundidad se elaboró el cuestionario con las preguntas, luego éstas se enviaron a los especialistas a fin de que validen el instrumento, posteriormente se realizó una prueba piloto

con un usuario especialista, se hizo las correcciones pertinentes, se propuso la lista de entrevistados expertos y se estableció el mecanismo más adecuado para canalizar el cuestionario. Los resultados indican que primero, es importante formular bien los requerimientos acordes a la necesidad, el tiempo de los procesos y calidad; segundo, que es necesario la capacitación del personal del área usuaria en el proceso de contratación; tercero, que no existe planificación ni anticipación en la realización del proceso de la contratación pública; cuarto, si se cumple con lo anterior se seguirá un procedimiento de forma ordenada y de esta manera; quinto, mitigar los factores que influyen en la demora del proceso de contratación pública. De esta manera, se concluyó que la entidad demostró que los profesionales de las áreas usuarias no formulan los términos de referencia y especificaciones técnicas según lo señalado en la norma y que no están capacitados para participar en el proceso de contratación, asimismo que las áreas usuarias no planifican con el debido tiempo y necesidad; además, que existe contradicción sobre el avance de los procedimientos, dicho sea de paso, que se demoran porque no se formulan los requerimientos de manera correcta por lo que los contratista demoran en remitir sus cotizaciones o en algunas ocasiones los procesos son declarados desiertos.

Dicha investigación se relaciona con la presente al proponer una solución de mejora al procedimiento de contrataciones; en este caso se dirige a proponer un método de contratación de Acuerdo Marco del Sistema de Contrataciones del Estado en el Perú mientras que la presente investigación propone implementar un Plan de fortalecimiento de competencias y un Manual de Procedimientos para mejorar las contrataciones en la Dirección Regional de Salud Junín.

- S. Añazco Salazar (2019). Importancia de los requerimientos en las contrataciones públicas del Estado. Caso Unidad Ejecutora 008 Proyectos Especiales Ministerio de Cultura 2017.**

La presente investigación tiene como objetivo identificar la importancia en las contrataciones públicas del estado menores a 08 UIT, realizadas por los usuarios, seguido de las propuestas de solución que sirvan de aporte a la Entidad, a fin de que se dinamice y maximice los niveles de satisfacción positiva en la gestión de las Contrataciones Públicas a los usuarios de la Unidad Ejecutora 008 - Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura. En cuanto a la metodología, para abordar el estudio se basó en entrevistas interpretativas, de tipo básica, de enfoque cualitativo; de diseño, estudio de casos. Los sujetos de estudio fueron tres funcionarios de la Institución (el Responsable de la Oficina de Administración, encargado de velar por la correcta gestión de los recursos y patrimonio de la entidad; la Responsable de la Oficina de Inversiones, encargada de dirigir la asesoría metodológica para el desarrollo de los proyectos de inversión pública; y el Especialista en Contrataciones del Estado de la Unidad de Abastecimiento y Servicios Generales, encargado de absolver las consultas sobre la elaboración de los requerimientos de bienes, servicios u obras de la Institución), y un proveedor externo.

La técnica empleada para recolectar información fue la entrevista y los instrumentos de recolección de datos fueron las guías de entrevista que fueron debidamente validadas. Se concluye que para atender un requerimiento de contrataciones públicas es importante que el área usuaria determine de manera clara las características del bien, servicio u obra que demanda a fin de agilizar los procesos y obtener resultados óptimos en su ejecución; asimismo, se debería variar la Ley de Contrataciones en lo que respecta a las contrataciones Menores a 8UIT formalizando los mecanismos de gestión de compras; finalmente, con la finalidad de generar una mayor transparencia, los requerimientos menores a 08 UIT, deberían pasar por un sistema de publicación previo, a través del portal web de la

entidad convocante, antes de su contratación, permitiendo de esta manera una mayor participación de potenciales proveedores.

El estudio concluye que el problema más frecuente al momento de la ejecución contractual de los requerimientos menores a 08 UIT, se relaciona con la incorrecta elaboración de los EETT y/o los TDR por parte de las áreas usuarias, lo que al final incide en la demora de la emisión de la conformidad y la conclusión del proceso. Asimismo, en aras de generar una mayor transparencia, dichos requerimientos deberían pasar por un sistema de publicación previo, a través del portal web de la entidad convocante, antes de su contratación, permitiendo de esta manera una mayor participación de potenciales proveedores. En tal sentido, recomienda la implementación de un sistema de catalogación o un sistema informático que permita verificar los procedimientos o etapas previas, a fin de formular los requerimientos de los EETT y/o los TDR con un adecuado control, para evitar la demora de la emisión de la conformidad y la conclusión del proceso.

La utilidad del estudio al proyecto de investigación viene en el sentido de que incide en la importancia de implementar sistemas que permitan verificar una adecuada generación del requerimiento; así mismo, dar el seguimiento correspondiente hasta el girado respectivo al proveedor.

### **2.1.3. Investigaciones locales**

#### **A. Chumbimuni Macavilca (2012). Evaluación de los riesgos de control interno en las contrataciones en la UNCP: 2005-2010.**

La presente investigación, trata de evaluar los factores que explican los altos niveles de riesgos que suscitan en las contrataciones de bienes, servicios y obras que realiza la universidad, y sus implicancias en cuanto a la demora en el desarrollo de los procesos, así como la eficiencia en la aplicación de la normativa correspondiente. La evaluación consiste en relacionar variables relacionadas al

cumplimiento de la ley de contrataciones con los riesgos inherentes que se generan en el desarrollo de estos procesos, es decir un comité especial mal conformado no va a tener los criterios suficientes como para llevar el debido proceso en las contrataciones que realiza la UNCP. Así mismo, el expediente mal formulado, las bases mal formuladas, los criterios de evaluación que conducen al direccionamiento de un proveedor o a una marca, son riesgos altos que generan procesos nulos, observados por el Organismo Supervisor de las Contrataciones estatales en adelante (OSCE) y ocasionan demoras en los procesos ya que impiden que se cumplan los objetivos institucionales.

1. Se comprobó el alto nivel de riesgo de control interno de las contrataciones públicas desarrolladas en la UNCP debido a las ineficiencias procedimentales en el desarrollo de los diferentes procesos de selección para contratar bienes, servicios y obras, por lo que se acepta la hipótesis verdadera rechazándose la nula.
2. El alto nivel de riesgo en el control interno que genera las contrataciones públicas desarrolladas en la UNCP se debe: al incumplimiento de principios de la ley, deficiente formulación de expedientes de contratación, conformación de comités sin apego a ley y débil calidad en la elaboración de los requerimientos técnicos y expedientes técnicos.
3. Las adquisiciones de bienes servicios y obras de mala calidad e inoportunas, está directamente relacionada al nivel de ineficiencia del desarrollo de los procesos de contrataciones públicas.
4. Es débil el sistema de control interno de las Contrataciones públicas que desarrolla la UNCP, debido a que las fases de control previo y posterior de los procesos de adquisiciones se realizan inoportunamente, sin criterio técnico o en algunos casos no lo

realiza las oficinas involucradas aduciendo la falta de personal especializado.

## 2.2. Modelos conceptuales de la realidad-problema

### 2.2.1 Contrataciones con el Estado - OSCE.

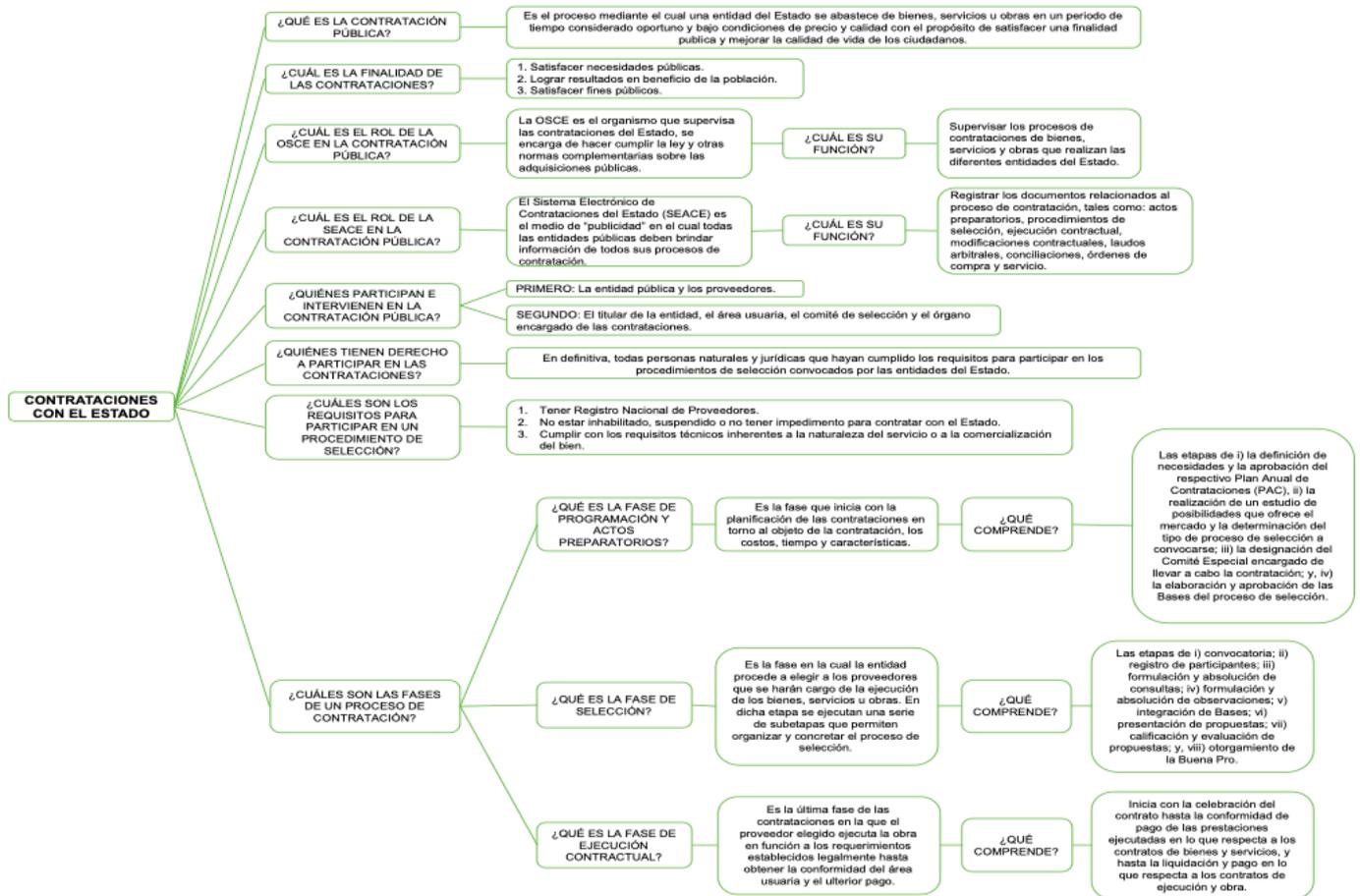


Figura 1: Contrataciones con el Estado.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Portal web OSCE (2021)

En la Figura 1, se puede visualizar un organizador sobre las Contrataciones con el Estado, en el cual se detalla la definición, finalidad, función y todo lo relacionado a este proceso. De este modo, se tiene de manera clara y concisa lo relevante respecto a lo que conlleva una contratación pública y así poder conocer el proceso que se lleva a cabo en otras instituciones como la Dirección Regional de Salud – Junín, lo cual es tomado en cuenta para el presente trabajo, puesto que la contratación con el Estado es objeto de estudio del mismo.

## A. Requerimientos de área usuaria.

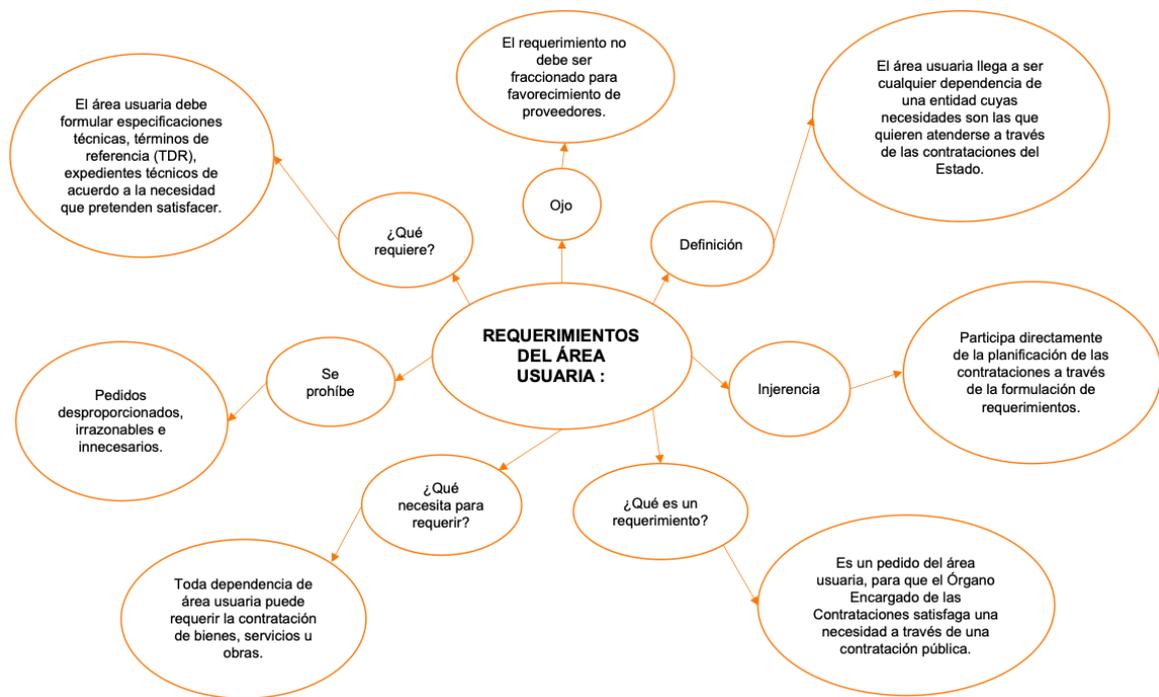


Figura 2: Requerimientos del área usuaria.

Fuente: Elaboración propia adaptado de los Artículos 8, 16; de la Ley de contrataciones del Estado, Artículo 29 del reglamento de la Ley de contrataciones del Estado.

En la Figura 2, se observa un esquema que sintetiza la información referida a los requerimientos del área usuaria, la cual fue obtenida de diversos artículos de la Ley de contrataciones del Estado. En aquella, se detalla acerca de la definición, lo que se necesita, las prohibiciones y la injerencia del mismo; todo ello, con el fin de poder conocer acerca de este proceso relevante para la Dirección Regional de Salud Junín, además de poder identificar si durante este proceso hay alguna fase con deficiencias en esta entidad.

## B. Pago a proveedores del Estado.

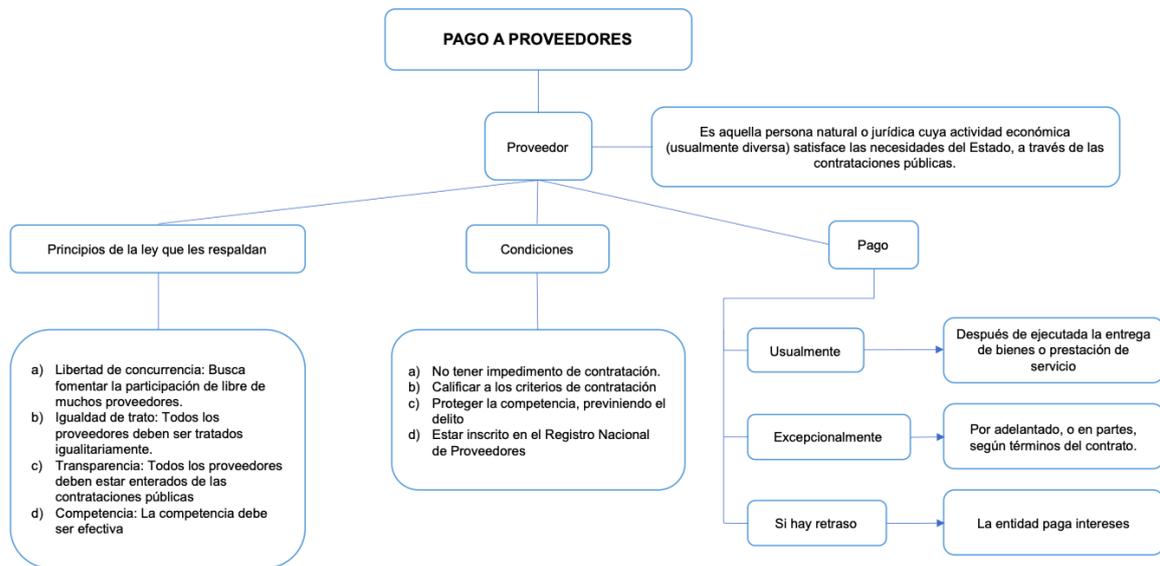


Figura 3: Pago a proveedores.

Fuente: Elaboración propia, adaptado del Art 2, 38 Ley de Contrataciones del Estado

En la Figura 3, se puede visualizar un organizador que contiene de manera sucinta la información necesaria respecto al proceso del pago a proveedores, teniendo así el concepto de proveedor, además de los principios de la ley que le respaldan, las condiciones y cómo se da el pago a los mismos. De este modo, se pretende conocer este proceso para su adecuación a la Dirección Regional de Salud Junín, puesto que se analizará esta importante fase dentro de las contrataciones públicas, principal objeto de estudio dentro de esta investigación

### 2.2.2 Ley de contrataciones del Estado.

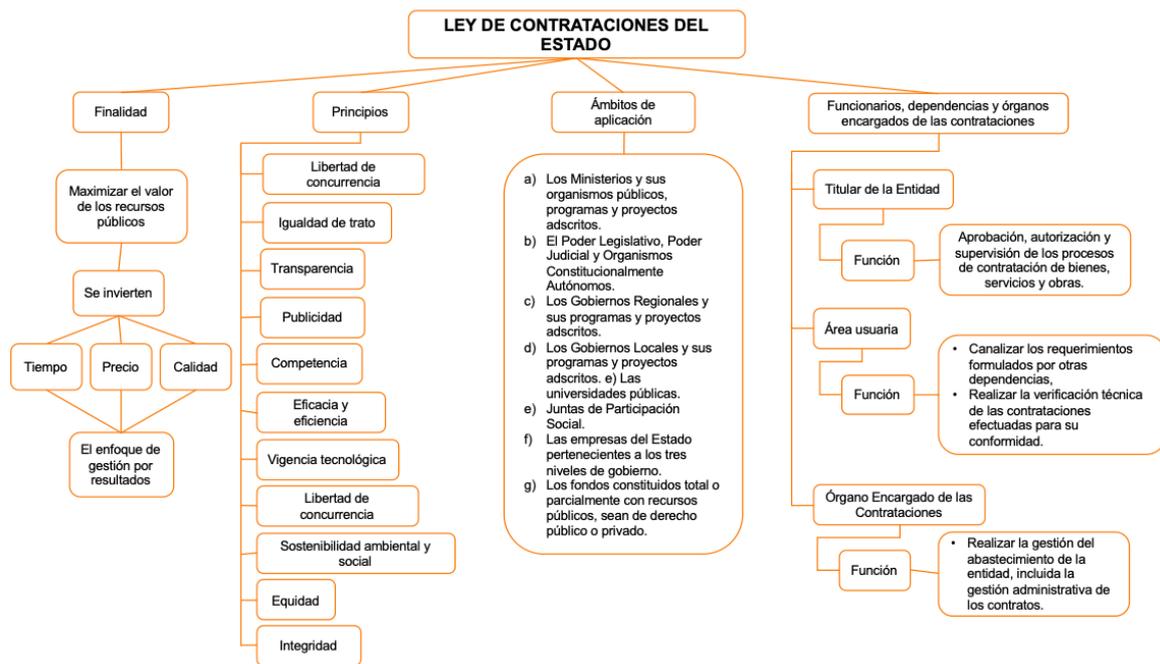


Figura 4: Ley de contrataciones del Estado.

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Ley N° 30225.

En la Figura 4, se tiene un organizador que resume de manera concisa todo lo que abarca la Ley de Contrataciones del Estado, con el fin de poder tener claro y detallado la finalidad, los principios, los ámbitos de aplicación, y los funcionarios, dependencias y órganos encargados de realizar contrataciones.

Esto tiene relevancia para el presente estudio, puesto que la implementación de mejoras para el problema identificado debe encontrarse alineado a la legislación peruana, con mayor razón siendo una entidad del Estado como lo es la Dirección Regional de Salud Junín.

## A. Contratación pública de bienes y servicios.

**Tabla 1:**

*Etapas del proceso de contratación de bienes y servicios.*

CONTRATACION DE BIENES Y SERVICIOS	ASPECTOS GENERALES
Convocatoria	A través del SEACE se publican las bases y/o solicitud de expresión según corresponda.
Registro de participantes	Es obligatorio para participar en los procedimientos de selección, para ello los postores deberán de tener RNP.
Formulación de Consultas y Observaciones	Todo participante puede formular consultas y/u observaciones a las bases publicadas en el SEACE.
Absolución de Consultas y Observaciones e integración de bases	Se absuelven de manera motivada mediante un pliego absolutorio que se elabora (formulario electrónico) y se notifica a través del SEACE, se establecen las bases definitivas.
Presentación de Ofertas	Es electrónica a través del SEACE para todos los procedimientos de selección.
Evaluación y calificación de Ofertas	Está a cargo del comité de selección o el órgano encargado de las contrataciones, es la etapa donde se evalúa y califica las ofertas de los postores.
Otorgamiento de la buena Pro	Definida la oferta ganadora se otorga la buena pro y se publica en el SEACE plasmado en un acta.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Portal web OSCE (2021).

En la Tabla 1, se puede observar el proceso que se sigue en una contratación pública, la cual inicia en la convocatoria, donde ya se identificó las necesidades del Estado que necesitan una pronta atención; y finaliza en el otorgamiento de la buena pro el cual también es realizado en la Dirección Regional de Salud Junín.

## 2.2.3 Burocracia estatal.

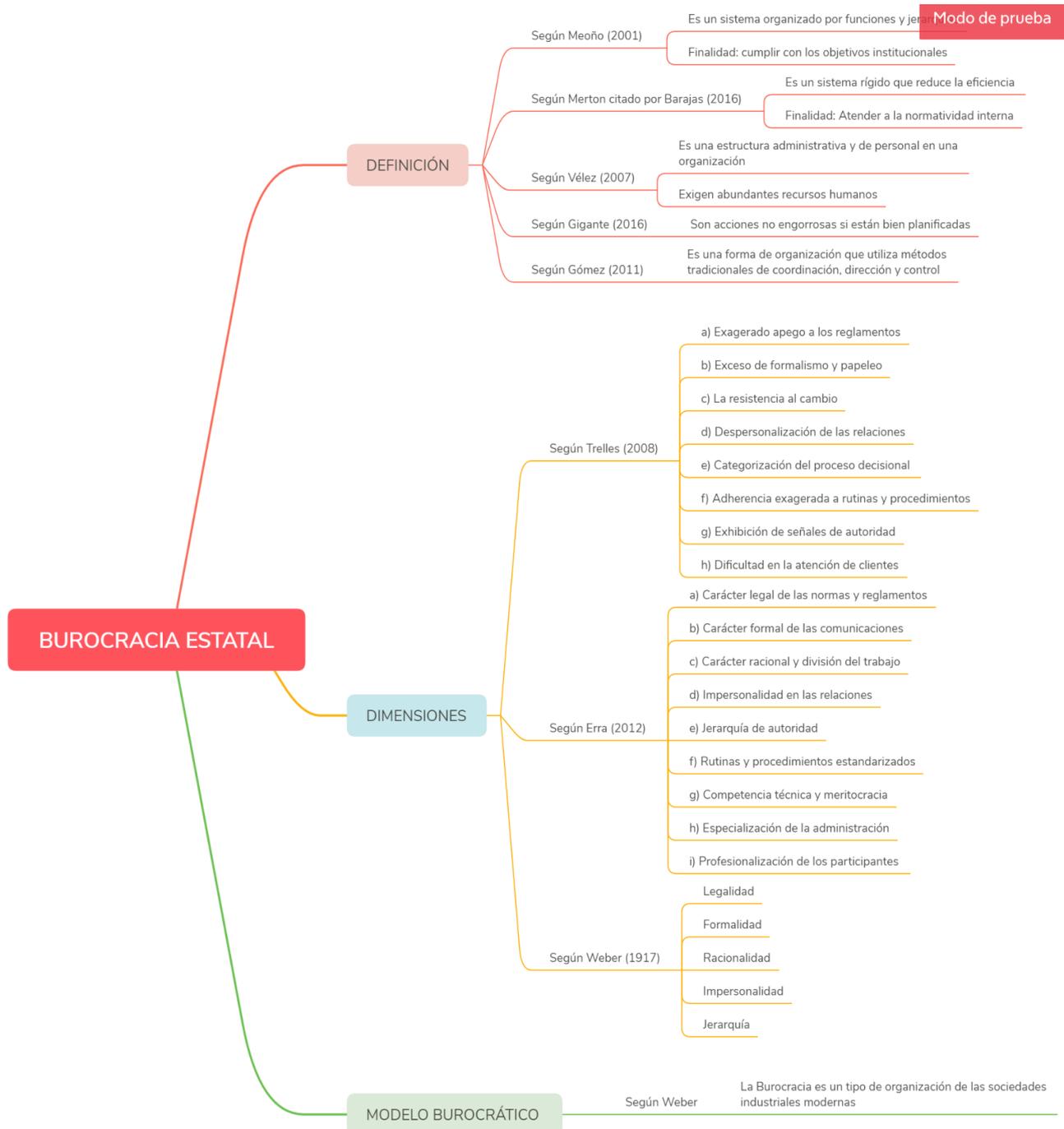


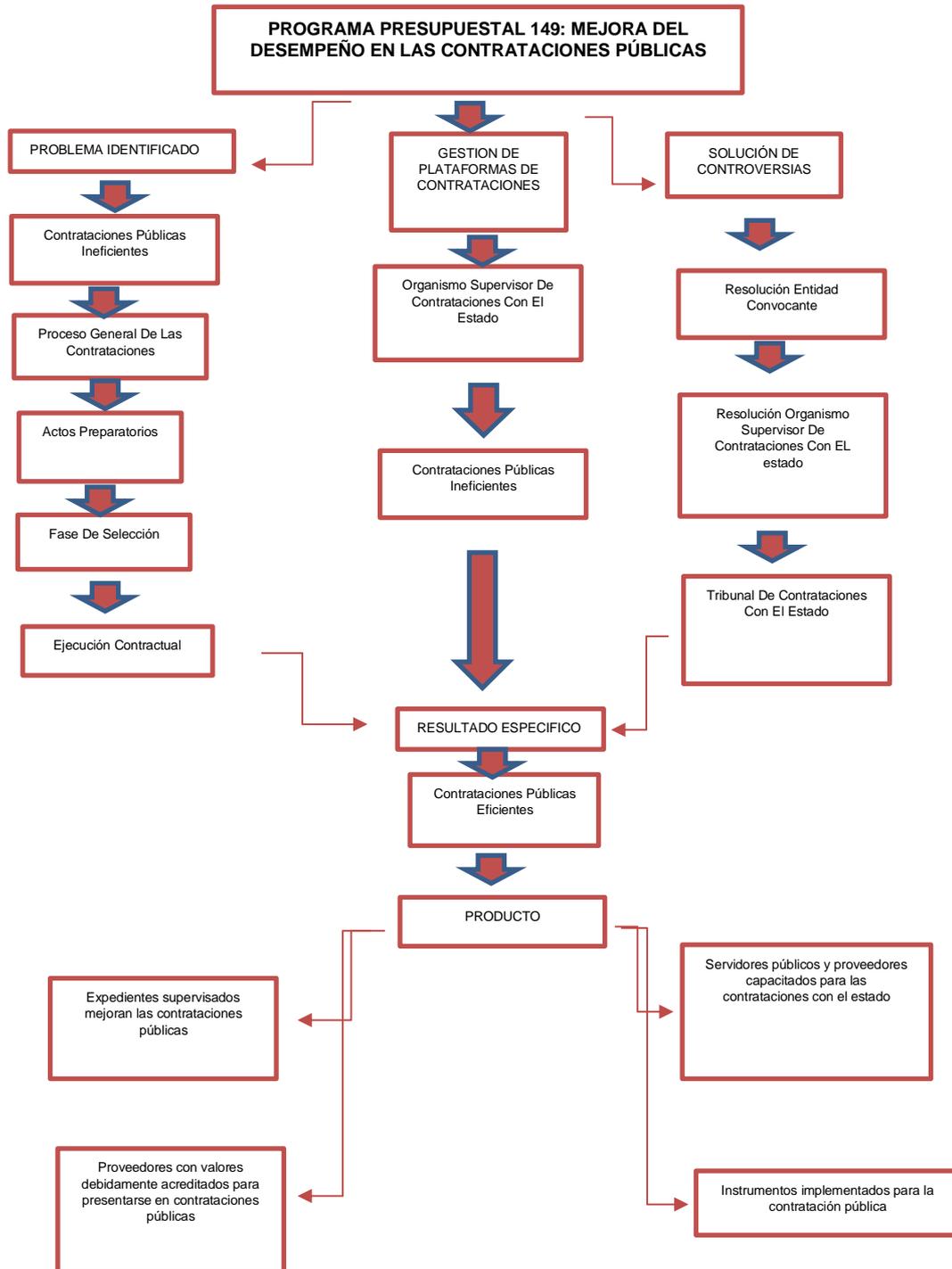
Figura 5: Burocracia estatal.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 5, se visualiza un esquema que sintetiza la definición, las dimensiones y el modelo de la burocracia estatal. Todo ello, con el fin de conocer de manera sucinta acerca de este concepto y su posible implicancia en las fases llevadas a

cabo durante el proceso de contratación pública de la Dirección Regional de Salud Junín, puesto que este concepto se ha visto involucrado fundamentalmente en aquel procedimiento, y su desarrollo es de suma importancia.

## 2.2.4 Programa Presupuestal N° 149 Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas



*Figura 6: Programa Presupuestal 0149 Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas.*

Fuente: Elaboración propia, adaptado del portal web del Ministerio de Economía y Finanzas.

En la Figura 6, se puede observar un gráfico que incluye los principales puntos respecto del Programa Presupuestal N° 149, en el cual se incluye el resultado a obtener, con sus indicadores y productos.

De este modo, esto sirve de referencia para la elaboración propia de productos que puedan ayudar a la optimización de procesos en la contratación pública de la Dirección Regional de Salud Junín.

El Programa Presupuestal N° 149 denominado “Mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas” viene a ser una unidad de programación de acciones, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr resultados u objetivos estratégicos institucionales en el marco del Presupuesto por Resultados; su diseño se da gracias a su Equipo Técnico, conformado por miembros del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y la Central de Compras Públicas (Perú Compras).

Así mismo, es necesario tener en cuenta que en la actualidad, la Dirección Regional de Salud Junín cuenta con 180 trabajadores, entre funcionarios, personal nombrado y contratado; de los cuales, diecisiete personas trabajan en el área de Logística y sólo cinco cuentan con certificación a nivel básico por el OSCE. Se debe precisar también, que no se realizan capacitaciones constantes, según información de la Institución, la última vez que se realizó una capacitación en procedimientos administrativos como elaboración de requerimientos y uso de herramientas tecnológicas fue hace cuatro años con un promedio de ocho horas lectivas.

**Tabla 2:**

*Perfil profesional de las personas que trabajan en la oficina de logística.*

<b>ITEM</b>	<b>CARGO</b>	<b>PERFIL</b>
1	Jefe de logística	Licenciado en Administración y/o carreras afines con 2 años de experiencia en el cargo Certificado OSCE.

2	Jefe de abastecimientos	Licenciado en Administración y/o carreras afines con 2 años de experiencia en el cargo Certificado OSCE.
3	Especialista en procesos	Licenciado en Administración y/o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo Certificado OSCE.
4	Especialista en procesos	Licenciado en Administración y/o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo Certificado OSCE.
5	Especialista en Perú compras	Licenciado o bachiller en Administración y/o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo.
6	Especialista en siga siaf soporte	Licenciado o bachiller en informática y/o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo.
7	Asistente administrativo	Bachiller o técnico en administración y/o carreras afines con 6 meses de experiencia.
8	Asistente administrativo	Bachiller o técnico en administración y/o carreras afines con 6 meses de experiencia.
9	Patrimonio	Licenciado o bachiller en Administración /o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo.
10	Especialista SIGA y SIAF II	Licenciado o bachiller en informática y/o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo.
11	Asistente Administrativo	Bachiller o técnico en administración y/o carreras afines con 6 meses de experiencia.
12	Asistente Administrativo	Bachiller o técnico en administración y/o carreras afines con 6 meses de experiencia.
13	Jefe de Almacén	Licenciado o bachiller en administración y/o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo.
14	Auxiliar de Almacén	Bachiller o técnico en administración y/o carreras afines con 6 meses de experiencia.
15	Jefe de Almacén II	Licenciado o bachiller en administración y/o carreras afines con 1 año de experiencia en el cargo.
16	Auxiliar de Almacén II	Bachiller o técnico en administración y/o carreras afines con 6 meses de experiencia.

17	Auxiliar de Almacén II	Bachiller o técnico en administración y/o carreras afines con 6 meses de experiencia.
----	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo III**

### **Diagnóstico**

#### **3.1. Organización de la Dirección Regional de Salud de Junín**

##### **3.1.1. Dirección Regional de Salud de Junín (DIRESA).**

Se trata de la institución regional que busca la protección de la persona, familia y comunidad, a través de la promoción de la salud, prevención de enfermedades y pretendiendo garantizar la atención integral de la salud de todos los habitantes de la región Junín, a través de la aplicación de una serie de medidas y lineamientos sanitarios, con especial protección de los derechos fundamentales de las personas, y a través de la participación social (Gobierno del Perú, s.f.).

La Dirección Regional de Salud Junín es una institución pública, ente rector regional de salud que conduce la gestión y prestación de la atención de salud integral, para satisfacer las necesidades de salud y contribuir al desarrollo humano de la población de la región Junín, priorizando los sectores más vulnerables y respetando su interculturalidad. Tiene como funciones principales:

1. Ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas de salud de la región en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
2. Regular la organización y prestación de servicios de salud en el espacio regional para un acceso oportuno de los usuarios.

La misión de la Dirección Regional de Junín es ser una Institución líder que ha logrado consolidar el Modelo de Atención Integral de Salud en Junín, basado en la participación social, desarrollo de recursos humanos, calidad, eficiencia y ética, reduciendo los riesgos y daños en la salud pública.

En el panorama actual, al enfrentar la crisis originada por la pandemia, se pudo identificar una serie de limitaciones en la Institución, como la falta de criterio por parte del área usuaria al momento de enviar sus requerimientos de bienes y/o servicios -error en la específica de gasto del bien a adquirir o el servicio a contratar, inadecuada descripción del bien y/o servicio, errores en el plazo de la entrega y el monto referencial- ello, debido a la falta de capacitación al personal de cada área usuaria, constante rotación de personal o porque no existen procesos estandarizados y no se cuenta con un formato adecuado para la generación de requerimientos. El problema descrito, genera cierta demora al momento de efectuar las contrataciones y ello se ve reflejado en una baja ejecución presupuestal; de acuerdo a la consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, la Dirección Regional de Salud Junín, al 31 de junio de 2020, había comprometido el 32.5% de su presupuesto total, debiendo ser el compromiso ideal de 50% del presupuesto total asignado para tal año fiscal.

Una vez realizado el proceso de adquisición de un bien, este ingresa al área de almacén otro de los puntos estratégicos en la cadena logística, donde debe existir una mayor celeridad en los tramites, debido a que la Dirección Regional de Salud Junín abastece de diversos bienes a todas las unidades ejecutoras de la región Junín en materia de salud, en tal sentido; se pudo identificar que los expedientes de contrataciones tardan en ser derivados al área de logística para seguir el trámite administrativo correspondiente; una de las causas de tal demora es que el personal no se encuentra debidamente capacitado y no cuenta con funciones correctamente establecidas, no se trabaja en base a plazos que deberían de cumplir desde que llega un bien a los almacenes.

Una vez que los expedientes de contratación tienen toda la documentación necesaria, retornan al Área de Logística para ser derivados a la Oficina de Economía a fin de pasar por un control previo para la verificación del expediente, posterior a ello, viene el girado respectivo mediante transferencia interbancaria; la mayoría de los giros

demoran entre diez a veinte y en caso extremos meses, este problema se origina debido a que en el área de economía trabaja personal nombrado y en algunos casos no tienen el compromiso deseado para alcanzar los objetivos institucionales; este problema se ve reflejado en la ejecución presupuestal de la Dirección Regional de Salud Junín, ya que al 31 de diciembre de 2020, ocupó el puesto veinticinco de las veintinueve unidades ejecutoras a nivel de la Región Junín. Estos problemas datan de años anteriores, pero la pandemia originada por la Covid-19 ha vislumbrado la deficiencia que existen en los procedimientos administrativos; ello, debido a que en la Dirección Regional de Salud Junín no se encuentran establecidas las funciones adecuadamente del personal, porque no se tienen actualizados los documentos de gestión (MAPRO, MOF y Directivas Internas para el proceso de contrataciones).

### **3.1.2. Misión y visión.**

De acuerdo al portal web de la Dirección Regional de Salud Junín, la misión y visión de la entidad son, respectivamente:

#### **Misión**

Somos una Institución Pública, Ente Rector Regional de Salud que conduce la gestión y prestación de la atención de salud integral, para satisfacer las necesidades de salud y contribuir al desarrollo humano de la población de la Región Junín, priorizando los sectores más vulnerables respetando su interculturalidad.

#### **Visión**

En el 2014, DIRESA Junín saludable, con un sistema de salud integrado, eficiente, solidario, transparente, con compromiso y participación social; que garantiza el derecho y acceso a los servicios de salud con equidad y calidez, priorizando a la población más vulnerable.

### 3.1.3. Logo.



*Figura 7:* Logo de la Dirección Regional de Salud Junín.

Fuente: Portal Web Dirección Regional de Salud Junín

### 3.1.4. Director Regional de Salud de Junín.

Actualmente, la dirección de la DIRESA es asumida por el M.C. Danny Esteban Quispe, cuya gestión ha prometido velar por la infraestructura y recursos humanos que son necesarios en cada Institución Prestadora de Servicios de Salud. Este cargo de confianza ha sido asumido tras la invitación del Gobernador Regional de Junín Dr. Fernando Orihuela Rojas.

Como Directora Adjunta, se encuentra la Obst. Glenis Madeleyne Monge Loayza.

### 3.1.5. Documentos de gestión.

La forma en la que la Dirección Regional de Salud Junín organiza sus actividades es una consecuencia de la aplicación de diversos documentos de gestión, entre los cuales encontramos al Manual de Organización y Funciones; Reglamento de Organización y Funciones; Plan Operativo Institucional y Texto Único de Procedimientos Administrativos.

El Manual de Organizaciones y Funciones de la DIRESA Junín es un documento técnico normativo de gestión que se encarga de describir las funciones básicas de cada autoridad y unidad orgánica, así como los requisitos de cada cargo o puesto. Dicho documento es elaborado

por la Oficina de Planeamiento Estratégico y se encuentra alineado al Reglamento de Organización y Funciones.

A diferencia del MOF, el ROF de la DIRESA Junín contiene la estructura orgánica de la institución, las funciones generales y específicas de la misma y de cada unidad orgánica.

Por otro lado, se tiene el Plan Operativo Institucional, este es un instrumento de gestión que calendariza las actividades que ha de desarrollar la DIRESA Junín en el periodo de un año, lo cual deberá estar alineado a los objetivos y metas institucionales.

Finalmente, el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) es aquel documento normativo que registra los procedimientos que habilita la DIRESA Junín, los requisitos, tasa por derecho de tramitación, la calificación, el plazo para resolver, el inicio del procedimiento, la autoridad competente y las instancias de resolución.

### **3.1.6. Funciones Generales.**

De acuerdo al artículo 10º del Reglamento de Organización y Funciones de la DIRESA Junín, las funciones que debe cumplir todo miembro de este organismo son las siguientes:

- A.** Efectuar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas de salud de la región en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
- B.** Regular la organización y prestación de servicios de salud en el espacio regional para un acceso oportuno de los usuarios.
- C.** Formular y ejecutar, concertadamente, el Plan de Desarrollo Regional de Salud, coordinando las acciones de salud integral en el ámbito regional.
- D.** Conducir, regular, controlar a los órganos desconcentrados, así como supervisar a los organismos públicos del Sector Salud.

- E.** Participar en el Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud de conformidad con la legislación vigente, para cumplimiento de sus fines y objetivos.
- F.** Establecer y evaluar la política de aseguramiento en salud y regular a las entidades y los procesos vinculados a esta, para conocimiento de los usuarios.
- G.** Promover y ejecutar en forma prioritaria las actividades de promoción y prevención de la salud, para ilustración de la población involucrada.
- H.** Planificar, financiar y ejecutar los proyectos de infraestructura sanitaria y equipamiento, promoviendo el desarrollo tecnológico en salud en el ámbito regional.
- I.** Poner a disposición de la población, información útil sobre la gestión del sector, así como de la oferta de infraestructura y servicios de salud.
- J.** Proponer la regulación de infracciones y las sanciones por la transgresión o incumplimiento de las normas sanitarias.
- K.** Organizar los niveles de atención y administración de las entidades de salud del Estado que brindan servicios en la región, en coordinación con los Gobiernos Locales.
- L.** Promover y participar en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias de los recursos humanos en salud, para mejorar la atención al usuario en los niveles de atención de la salud.
- M.** Promover, articular y desarrollar estrategias para el adecuado cumplimiento de las funciones transferidas en el marco de la descentralización, para cumplimiento de las mismas.

### **Principales Direcciones**

El Órgano de Control Institucional (OCI) el cual se encarga de llevar la ejecución del control gubernamental en la DIRESA Junín y se encuentra a cargo del Jefe de la Oficina del Órgano de Control Institucional, CPC. Ángel

Antonio Colonio Arteaga, quien tiene como función principal fiscalizar los procesos de contrataciones públicas. Esta oficina cuenta con dos unidades orgánicas, la Oficina de Servicio de Control Posterior que se encuentra a cargo de un Jefe de Oficina Mg. Carlos Sandoval Gómez y la Oficina de Servicios de Control Simultáneo, que se encuentra a cargo de un Jefe de Oficina Econ. Zósimo Quintana Gálvez, siendo el perfil para cada uno de estos puestos los siguientes, respectivamente.

**Tabla 3:**

*Perfil del puesto Jefe de Oficina de Servicio de control posterior.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista administrativo II (Jefe de Oficina de Servicio de control posterior)</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Control Institucional</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones que le asigne la Contraloría General de la Republica</li> </ul>
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en las carreras de Administración, Economía, Derecho, Contabilidad u Ingeniería.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia Experiencia en Control y Auditoria</li> </ul>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office. Especial Excel y Word.</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Gestión de recursos públicos</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Ingles. Nivel C1 – B2</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín.

**Tabla 4:**

*Perfil del puesto Jefe de Oficina de Servicios de control simultáneo.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Insectoría II Jefe de Oficina de Servicios de control simultáneo</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Control Institucional</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión y fiscalización del procedimiento de contrataciones públicas.</li> </ul>

Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en las carreras de Administración, Economía, Derecho, Contabilidad u Ingeniería.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia en control y auditoría</li> </ul>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office. Especial Excel y Word.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín.

Por su parte, otra de las áreas que interviene en el procedimiento de contrataciones es la Oficina de Asesoría Jurídica que se encuentra a cargo del Asesor Legal, Abg. Julio Daniel De la Cruz Beltrán quien se encarga del análisis y aprobación de la viabilidad técnica y jurídica, cuenta con dos asistentes que cumplen la función de apoyo en cuanto al diligenciamiento de los documentos.

**Tabla 5:**

*Perfil del puesto del Asesor Legal.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Asesoría Jurídica I Asesor Legal</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Asesoría Jurídica</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoría y representación legal de la DIRESA Junín frente a los diversos hechos con relevancia jurídica.</li> </ul>
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Derecho.</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abogado colegiado.</li> <li>• Experiencia mínima de 02 años.</li> </ul>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho civil y procesal civil.</li> <li>• Derecho administrativo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín

En seguida, se encuentra la Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización cuyo Director Ejecutivo de Planeamiento Estratégico es el CPC. Giant Marcos Ninaquispe Marín quien se encarga de gestionar el sistema de inversión en el sector salud en el marco de los objetivos de

política nacional. Dicha oficina se encuentra conformada por cuatro unidades orgánicas: 1) La Oficina de planeamiento y estudios económicos a cargo del Mg. Salomón Galarza Cervantes, 2) La Oficina de Programación Multianual de Inversiones a cargo de la Lic. Sofía Veliz Buendía, 3) Oficina de organización y modernización a cargo del Econ. Paolo López Álvarez y 4) Oficina de presupuesto a cargo del Lic. Stephen Huamán Canto, siendo el perfil para cada uno de estos puestos los siguientes.

**Tabla 6:**

*Perfil de puestos para la Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Oficina de planeamiento y estudios económicos.</li> <li>• Jefe de Oficina de Programación Multianual de Inversiones.</li> <li>• Oficina de organización y modernización</li> <li>• Oficina de presupuesto</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y supervisar la ejecución los procedimientos internos de acuerdo a las políticas internas establecidas.</li> <li>• Elaborar y controlar el presupuesto anual de la institución.</li> <li>• Analizar las variaciones de los costos de la institución.</li> <li>• Analizar y explicar las principales variaciones de los costos y gastos mensuales por cuenta contable y por centro de costo.</li> <li>• Analizar las cuentas contables y conciliaciones bancarias.</li> <li>• Atender requerimientos de información y auditoría</li> <li>• Programación de pagos a proveedores.</li> </ul>
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional con posgrado en Gestión Pública.</li> <li>• Título en las carreras de Administración, Economía, Derecho, Contabilidad.</li> </ul>
Experiencia	Mínima de labores especializados
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office. Especial Excel y Word.</li> <li>• Normativa NIIF / IFRS</li> <li>• Implementación de ERP</li> <li>• Optimización en procesos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín

Otra de las áreas que interviene en el procedimiento de contrataciones es la Oficina Ejecutiva de Administración a cargo del Director Ejecutivo de Administración CPC. Maruja Ancassi Canchapoma, quien es la responsable de la dirección y supervisión de las Oficinas de Logística, Economía y Tesorería de la DIRESA Junín. Dicha oficina tiene como sub unidades orgánicas, la Oficina de Logística la cual se compone por el Jefe de Logística, Lic. Lic. Iván Gamarra Rau, quien se encarga del abastecimiento de bienes, prestación de servicios con oportunidad y en el lugar requerido por las unidades orgánicas de la DIRESA Junín, así como sus órganos desconcentrados, para su funcionamiento y logro de los objetivos y metas establecidas, así también de formular el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de la DIRESA Junín, siendo el perfil para este puesto:

**Tabla 7**

*Perfil de puestos para la Oficina de Logística.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista Administrativo III</li> <li>• Jefe de logística</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de logística</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los flujos de entradas y salidas.</li> <li>• Realizar informes semanales sobre el área.</li> <li>• Administrar moderadamente los recursos físicos ante posibles riesgos.</li> <li>• Coordinar y negociar con posibles proveedores.</li> <li>• Actualizar la base de datos de los productos.</li> <li>• Realizar informes de solicitud para la institución.</li> <li>• Coordinar la entrega de equipos para el personal.</li> <li>• Elaborar estadísticas de incidencias generadas en el proceso de entrega para desarrollar medidas correctivas y preventivas.</li> </ul>
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en las carreras de Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Empresarial, Ingeniería económica.</li> </ul>
Experiencia	Amplia en conducción de programas de sistema administrativo
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office. Especial Excel y Word.</li> <li>• Optimización en procesos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín

Dentro de la Oficina de Logística, se encuentra el Jefe de Adquisiciones quien se encarga de la tramitación de los bienes y servicios.

Sobre el perfil que se deben tener en cuenta para tal puesto, se tiene:

**Tabla 8:**

*Perfil del puesto del Jefe de Adquisiciones.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialista administrativo III</li> <li>Jefe de Adquisiciones</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina de logística</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar los flujos de entradas y salidas.</li> <li>Realizar informes semanales sobre el área.</li> <li>Administrar moderadamente los recursos físicos ante posibles riesgos.</li> <li>Coordinar y negociar con posibles proveedores.</li> <li>Actualizar la base de datos de los productos.</li> <li>Realizar informes de solicitud para la institución.</li> <li>Coordinar la entrega de equipos para el personal.</li> <li>Elaborar estadísticas de incidencias generadas en el proceso de entrega para desarrollar medidas correctivas y preventivas.</li> </ul>
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Título en las carreras de Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Empresarial, Ingeniería económica.</li> </ul>
Experiencia	Experiencia laboral en la especialidad
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft Office. Especial Excel y Word.</li> <li>Optimización en procesos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín

La Oficina de Economía a cargo del Jefe de Economía Econ. José Martínez Soto quien se encarga de sistematizar la información contable, financiera y de ejecución presupuestal en las contrataciones de la DIRESA Junín que permitan la oportuna toma de decisiones y además cuenta con 02 asistentes de oficina. En cuanto al perfil del puesto se tiene:

**Tabla 8:***Perfil del puesto de Jefe de Economía.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista Administrativo III</li> <li>• Jefe de Economía</li> </ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Economía</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, dirigir y controlar funcionamiento del sistema de economía</li> <li>• Realizar informes semanales sobre el área.</li> <li>• Administrar moderadamente los recursos físicos ante posibles riesgos.</li> <li>• Coordinar con almacenes registro y movimiento de cuentas de almacenes.</li> <li>• Actualizar la base de datos de los productos.</li> <li>• Conciliar mensualmente con la oficina de logística los Cardex de las pecosas.</li> <li>• las demás funciones que asigne director ejecutivo de administración.</li> </ul>
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en las carreras de Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Empresarial, Ingeniería económica.</li> </ul>
Experiencia	Conducción de programas de un sistema administrativo
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office. Especial Excel y Word.</li> <li>• Optimización en procesos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín

Finalmente, se tiene dentro de la Oficina Ejecutiva de Administración a la Oficina de Tesorería a cargo del Tesorero general Lic. Alberto Bueno Díaz quien se encarga de la planificación, organización y control de los procesos técnicos referidos a las contrataciones públicas y otros, además cuenta con 02 asistentes y debe cumplir como perfil:

**Tabla 9:***Perfil del puesto del Jefe de Tesorería.*

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista Administrativo III</li> <li>• Jefe de tesorería</li> </ul>
--------	--

Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de Economía</li> </ul>
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo completo</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y supervisar la ejecución de los procesos contables de la entidad de acuerdo a las políticas internas establecidas.</li> <li>• Elaborar y controlar el presupuesto anual de la empresa.</li> <li>• Analizar las variaciones de los costos de la empresa.</li> <li>• Analizar y explicar las principales variaciones de los costos y gastos mensuales por cuenta contable y por centro de costo.</li> <li>• Analizar las cuentas contables y conciliaciones bancarias.</li> <li>• Programación de pagos a proveedores.</li> </ul>
Estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en las carreras de Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Empresarial, Ingeniería económica.</li> </ul>
Experiencia	Conducción de programas de un sistema administrativo
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office. Especial Excel y Word.</li> <li>• Optimización en procesos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia según el MOF de la DIRESA Junín

Seguidamente, encontraremos a los órganos de línea como la Dirección Ejecutiva de Intervenciones estratégicas en Salud Pública, la Dirección de Prevención y Control de riesgos y enfermedades, la Dirección de Salud Integral, la Dirección de Inmunizaciones, la Dirección de pueblos indígenas u originarios, la Dirección ejecutiva de medicamentos, insumos y drogas, la Dirección de Inspección y certificación de la calidad de los productos, la Dirección de Farmacia, Acceso y uso, la Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, la Dirección de Certificaciones y Autorizaciones, la Dirección de Control y Vigilancia, la Dirección de Fiscalización y Sanción, la Dirección Ejecutiva de Epidemiología, la Dirección de Inteligencia Sanitaria entre otros. Finalmente, los órganos desconcentrados de la DIRESA Junín son el Hospital “El Carmen”, Hospital “Daniel Alcides Carrión”, y las diferentes Direcciones Ejecutivas de las Redes de Salud de Tarma, Chupaca, Jauja, Junín, Satipo, Pichanaki, San Martín de Pangoa y otros que se encuentran en creación.

Como Órgano de Dirección se tiene a la Dirección General de la DIRESA Junín. Seguidamente está el Órgano de Control Institucional (OCI) el cual se

encarga de llevar a ejecución el control gubernamental en la DIRESA Junín, Por otro lado, al lado derecho se encuentra la Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, dependiente de la Dirección General que se encarga de la gestión responsable de los procesos relacionados al Planeamiento, Presupuesto y Modernización de las contrataciones públicas, programación multianual e inversiones de la DIRESA Junín en concordancia con los objetivos institucionales.

**Tabla 10***Órganos Desconcentrados de la DIRESA Junín.*

RED / HOSPITAL	CARGO	REPRESENTANTE
HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CLÍNICO QUIRÚRGICO DANIEL ALCIDES CARRIÓN	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mc. Jorge Antonio Lopez Peña</i>
HOSPITAL DOCENTE MATERNO INFANTIL EL CARMEN	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mc. Luis Armando Orihuela Lazo</i>
HOSPITAL REGIONAL DE MEDICINA TROPICAL- CESAR DEMARINI CARO	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mc. Francis Jose Chuquirachi Panduro</i>
HOPITAL REGIONAL MANUEL HIGARAKAKI	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mc. Eder Perez Nestares</i>
HOSPITAL SAN MARTIN DE PANGO	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>( E ) Mc. Victor Jesus Solier Cajahuanca</i>
RED DE SALUD VALLE DEL MANTARO	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Econ. Enrique Porras Orellana</i>
RED DE SALUD JAUJA	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Cd. Lourdes Analia Ayala Díaz</i>
RED DE SALUD TARMA	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Dr. Hernan Isidoro Chique Vara</i>
RED DE SALUD CHANCHAMAYO	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Cd. Jimmy Aldo Osorio Rosales</i>
RED DE SALUD PICHANAKI	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mc. Milla Angeles Edwuar Oscar</i>
RED DE SALUD SATIPO	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mc. Wilbert Kill Rodriguez Ureta</i>
RED DE SALUD SAN MARTIN PANGO	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mc. Victor Jesus Solier Cajahuanca</i>
RED SALUD JUNIN	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>C.D. Roger Alejandro Vivas Recuay</i>
RED DE SALUD CHUPACA	DIRECTOR EJECUTIVO	<i>Mg. Jim Kelvin Solano Tacsá</i>
RED DE SALUD OROYA	DIRECTOR	<i>Cd. Paul Oscanoa Lagos</i>
INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLASICAS – IREN CENTRO (CONCEPCIÓN)	DIRECTOR EJECUTIVO DIRECTORA ADJUNTA	<i>Mc. Henry Olivera Changra</i>

Fuente: Elaboración propia según ROF DIRESA Junín

### 3.2. Organigrama estructural

La Dirección Regional de Salud Junín es una de las dependencias del Gobierno Regional de Junín que se encarga de formular, ejecutar y supervisar las políticas sectoriales nacionales en temas de salud, es considerada una Unidad Ejecutora que se integra el Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud. Dentro de su jurisdicción se encuentran todas las entidades prestadoras de salud inclusive personas naturales que se encuentren dentro del Departamento de Junín.

Sobre las funciones de los órganos y unidades orgánicas, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) ha establecido la estructura orgánica de la DIRESA hasta el tercer nivel de organización, tal como se muestra en la Figura 8.

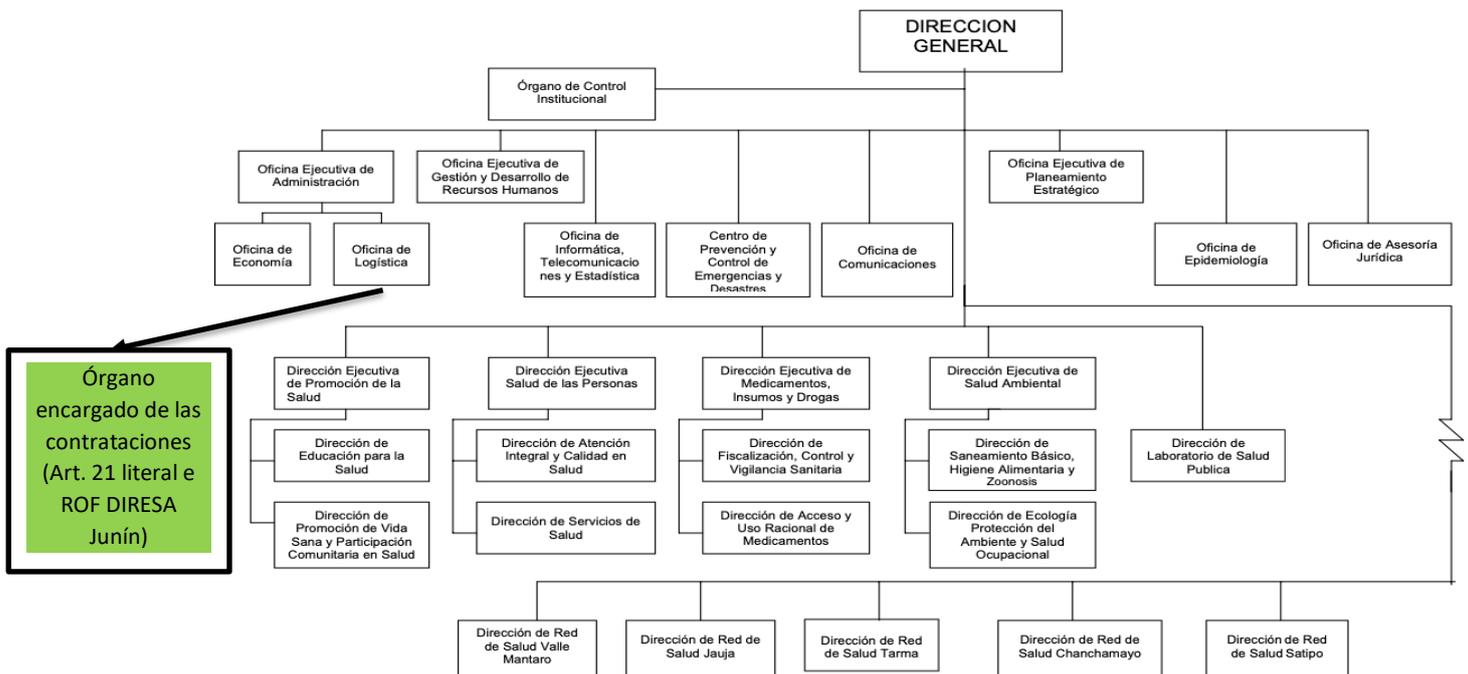


Figura 8: Organigrama estructural de la DIRESA Junín.

Fuente: Portal Web Dirección Regional de Salud Junín

La Oficina Ejecutiva de Administración es la encargada de dirigir adecuadamente los temas concernientes a la logística, economía y tesorería de la DIRESA Junín, asimismo de promover los lineamientos que hagan posible un funcionamiento eficiente de los sistemas de logística, economía y tesorería. Asimismo, y muy importante gestionar y supervisar las necesidades de las unidades usuarias para la dación de bienes, servicios y obras tanto en cantidad como en calidad. Por otra parte, llevan el control de los bienes muebles e inmuebles que son propiedad de la DIRESA Junín, mediante inventario entre otros.

Prosiguiendo, como una de las unidades de la Oficina Ejecutiva de Administración, se tiene a la Oficina de Logística encargada de la coordinación y ejecución de los procesos relativos al Sistema Administrativo de Abastecimiento en la DIRESA Junín, esto es del cumplimiento de las contrataciones de bienes, servicios u obras de acuerdo a la normatividad vigente. Para ello, cada año se encarga de presentar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) y posteriormente realizar el seguimiento del procedimiento de contrataciones, desde la etapa de selección hasta su ejecución y gasto.

Como otra de las unidades de la Oficina Ejecutiva de Administración encontramos a la Oficina de Economía, la cual se encarga de planificar y supervisar los recursos económicos asignados a la DIRESA Junín. Asimismo, se tiene a la Oficina de Tesorería que es la encargada de la planificación, dirección, desarrollo y control de los procedimientos que conciernen al Sistema Administrativo de Tesorería.

### **3.3. Planteamiento del problema o condición de interés**

Para analizar el problema de las contrataciones en la DIRESA Junín, se presentará las causas que lo están originando.

#### **1. Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos.**

El Programa Presupuestal N° 149 (2020) de OSCE ha identificado como uno de los más graves problemas para el logro de eficiencia y transparencia en las contrataciones del Estado a la inadecuada capacidad

de planificar la contratación pública, lo cual se identifica en el plano nacional, regional y local, por lo que, al ser la Dirección Regional de Salud Junín una de las principales extremidades de la contratación pública del Ministerio de Salud, se puede ubicar como una de estas entidades que no encuentran una adecuada capacidad en la planificación de las contrataciones del Estado.

Este mismo Programa, gracias a los datos estadísticos arrojados por el Sistema de Certificación por Niveles (SICAN, 2017), identifica a una deficiente competencia en los usuarios del sistema de contratación pública, puesto que el 87,5% de quienes dan examen para contrataciones públicas desaproveban el examen, a lo que se suma escasez de información sobre la toma de decisiones en las contrataciones públicas.

Como puede haberse observado, los problemas de las contrataciones públicas no llegarían a ser de carácter eminentemente administrativo en cómo el régimen nacional ha desarrollado la delimitación de contratación estatal, sino que la aplicación de las delimitaciones normativas no ha sido implementada adecuadamente por los usuarios de las contrataciones y los encargados de su planificación. Entonces, la deficiencia y falta de transparencia en las contrataciones del Estado son una consecuencia de la mala logística para planificar, lo cual deja una brecha abierta que permite que los actos ilegítimos de contratación surjan en diversas entidades.

Según información brindada por el OSCE, una de las razones que hacen deficiente el proceso de contrataciones es el alargamiento de las contrataciones más allá del plazo establecido por ley, lo cual se debe a múltiples razones que serán expuestas en los siguientes párrafos:

Acumulación de consultas y/o observaciones realizadas por los proveedores, sumado a la publicación de bases ambiguas, poco claras que los proveedores no terminan de comprender y que luego es materia de consulta y observaciones, muchas de ellas de gran complejidad.

Otra de las razones es la elevación de las observaciones no admitidas por los proveedores al titular de la entidad. Esto tiene relación con la publicación de bases poco claras que a su vez se conectan con las limitadas competencias de los servidores públicos al elaborar las bases acordes al producto, servicio u obra que se fuera requerir, lo cual lleva a que se presenten de manera incompleta, defectuosa que termina alargando de manera innecesaria el proceso, a sabiendas que pudo ser previsto desde el inicio.

Siguiendo la misma línea, es importante destacar que otro de los factores que retrasan y con ello convierten en deficiente el proceso de contrataciones, es la ausencia o falta de tiempo y organización del comité especial o notario que valide los actos públicos del proceso.

Por otra parte, es importante destacar que otro factor que influye en la deficiencia del proceso de contrataciones es la complejidad de la evaluación de las propuestas, la cual al no ser destinada a profesionales altamente capacitados conlleva a la demora larga de su resolución.

Otro de los problemas que empeora el proceso de contratación es la postergación sin motivo de algunas etapas, ajustes o modificaciones al valor referencial, observaciones emitidas por la OSCE, actualización de estudio de mercado, etc.

## 2. Débil identificación de riesgos en el proceso de contrataciones.



Figura 9: Nudos críticos en las fases del proceso en contrataciones.

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de contrataciones existen puntos más críticos que otros, en la fase de programación y actos preparatorios, se tiene como punto crítico el acto de requerimiento en el cual se ha observado que los términos de referencia para requerimiento de servicios se consignan de manera incompleta, las especificaciones técnicas para requerimiento de bienes se consignan con errores, los cuales terminan reformulándose, finalmente sobre el expediente técnico para el requerimiento de obras generalmente no se terminan de completar de manera detallada, lo cual genera más dificultades en el futuro como la acumulación de consultas y observaciones por parte de los proveedores por la incompleta integración de las bases.

Ahora bien, retrotrayéndonos a la débil identificación de riesgos en el proceso de contrataciones es importante precisar que el conocimiento en la oscilación de gastos de la DIRESA Junín nos va permitir llevar un control

más acertado y objetivo sobre cuanto viene gastando esta entidad anualmente, lo cual sirve para poder tomar medidas de prevención frente al exceso de gasto o a la deficiencia de la administración presupuestaria en caso de que el dinero se venga malgastando.

De este modo, a continuación, se mostrará el nivel de ingresos y eficiencia de gastos según el Portal Web de la DIRESA Junín en los últimos cinco años, información que luego será corroborada por las opiniones emitidas por la Contraloría General de la República a fin de identificar si el mal uso del presupuesto del Estado constituye un riesgo para el proceso de contrataciones.

Para el año 2017 se tiene que la ejecución fue mucho menor a la de los años 2018, 2019, 2020 y 2021. En cuanto a la eficiencia del gasto se encontró que fue del 84,7% según informa el Portal web de la DIRESA Junín.

REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN							
Detalle							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	24,794,348	25,204,330	17,162,788	7,999,397	25,162,185	42,145	99.8
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,400,000	1,646,915	990,641	548,183	1,538,824	108,091	93.4
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	13,229,715	4,706,130	2,539,148	7,245,278	5,984,437	54.8
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	308,217	62,129	189,495	251,624	56,593	81.6
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	308,217	62,129	189,495	251,624	56,593	81.6
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
<b>SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:</b>	<b>0</b>	<b>308,217</b>	<b>62,129</b>	<b>189,495</b>	<b>251,624</b>	<b>56,593</b>	<b>81.6</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>26,194,348</b>	<b>40,389,177</b>	<b>22,921,688</b>	<b>11,276,223</b>	<b>34,197,911</b>	<b>6,191,266</b>	<b>84.7</b>

Figura 10: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2017.

Fuente: DIRESA Junín



Figura 11: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2017.

Fuente: DIRESA Junín

Ahora bien, para el año 2018 se tiene que la ejecución fue mucho menor a la de los años 2019, 2020 y 2021. En cuanto a la eficiencia del gasto se encontró que fue del 87,5% según informa el Portal web de la DIRESA Junín.

REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	26,842,711	31,772,997	23,117,295	8,305,504	31,422,798	350,199	98.9
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,556,814	1,740,843	706,264	439,929	1,146,193	594,650	65.8
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	2,316,983	10,541,909	3,127,364	2,941,506	6,068,870	4,473,039	57.6
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	266,519	26,232	96,309	122,541	143,978	46.0
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	266,519	26,232	96,309	122,541	143,978	46.0
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
<b>SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:</b>	<b>0</b>	<b>266,519</b>	<b>26,232</b>	<b>96,309</b>	<b>122,541</b>	<b>143,978</b>	<b>46.0</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>30,716,508</b>	<b>44,322,268</b>	<b>26,977,155</b>	<b>11,783,248</b>	<b>38,760,403</b>	<b>5,561,865</b>	<b>87.5</b>

Figura 12: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2018.

Fuente: DIRESA Junín



Figura 13: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2018.

Fuente: DIRESA Junín

Ahora bien, para el año 2019 se tiene que la ejecución fue mucho menor a la del año 2020 y 2021. En cuanto a la eficiencia del gasto se encontró que fue del 78,3% según informa el Portal web de la DIRESA Junín.

REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN							
Detalle							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	29,374,234	50,143,211	20,128,673	19,331,086	39,459,758	10,683,453	78.7
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,556,814	1,986,611	874,230	752,621	1,626,851	359,760	81.9
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	0	0	0	0	0	0.0
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	16,300,577	6,804,371	6,584,677	13,389,047	2,911,530	82.1
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	1,466,184	106,482	118,586	225,068	1,241,116	15.4
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	1,466,184	106,482	118,586	225,068	1,241,116	15.4
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
<b>SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:</b>	<b>0</b>	<b>1,466,184</b>	<b>106,482</b>	<b>118,586</b>	<b>225,068</b>	<b>1,241,116</b>	<b>15.4</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>30,931,048</b>	<b>69,896,583</b>	<b>27,913,755</b>	<b>26,786,969</b>	<b>54,700,724</b>	<b>15,195,859</b>	<b>78.3</b>

Figura 14: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2019.

Fuente: DIRESA Junín



Figura 15: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2019.

Fuente: DIRESA Junín

Para el año 2020 se tiene que la ejecución total supera a la del año 2021, al igual que la eficiencia del gasto, la cual se encontró que fue del 97,4% según informa el Portal web de la DIRESA Junín.

REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN							
Detalle							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. RECURSOS ORDINARIOS	28,393,158	76,910,671	37,021,580	39,380,579	76,402,159	508,512	99.3
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,431,000	1,692,659	595,372	566,722	1,162,094	530,565	68.7
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	0	4,487,559	66,240	4,408,481	4,474,721	12,838	99.7
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	303,837	15,415,544	6,447,904	7,755,629	14,203,533	1,212,011	92.1
5. RECURSOS DETERMINADOS	0	1,339,158	939,950	19,847	959,797	379,361	71.7
- CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	0	1,339,158	939,950	19,847	959,797	379,361	71.7
- IMPUESTOS MUNICIPALES	0	0	0	0	0	0	0.0
- FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	0	0	0	0	0	0	0.0
- CONTRIBUCIONES A FONDOS	0	0	0	0	0	0	0.0
- PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	0	0	0	0	0	0	0.0
- CANON, SOBRECANON, REGALIAS Y PARTICIPACIONES	0	0	0	0	0	0	0.0
<b>SUB - TOTAL DE RECURSOS DETERMINADOS:</b>	<b>0</b>	<b>1,339,158</b>	<b>939,950</b>	<b>19,847</b>	<b>959,797</b>	<b>379,361</b>	<b>71.7</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>30,127,995</b>	<b>99,845,591</b>	<b>45,071,045</b>	<b>52,131,258</b>	<b>97,202,304</b>	<b>2,643,287</b>	<b>97.4</b>

Figura 16: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2020.

Fuente: DIRESA Junín

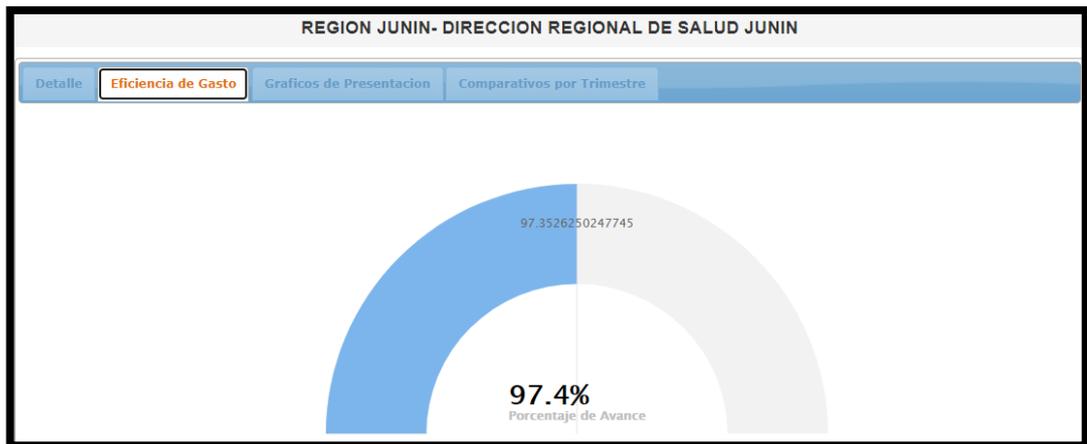


Figura 17: *Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2020.*

Fuente: DIRESA Junín

Si bien, el nivel de eficiencia de gasto para el año 2020 se encuentra casi a un 100%, la Contraloría General de la República encontró que existen dos casos emblemáticos sobre irregularidades en el proceso de contrataciones. Uno de ellos se trata de la compra de equipos de laboratorio para dar respuesta a la propagación del COVID-19 por un valor de 2 millones de soles. Otro de los casos es el referido al hospital pediátrico “El Carmen” al cual se destinó un devengado de 296 mil soles por adquisición de equipos de bioseguridad sin embargo se encontró que las condiciones actuales del hospital no cuentan ni con la infraestructura y el equipamiento adecuado para la atención de pacientes.

Para el año 2021, hasta el mes de agosto se tuvo una ejecución presupuestal por toda fuente de financiamiento del 65.5% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN							
Detalle							
Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecucion al Trimestre Anterior (3)	Ejecucion al Trimestre (4)	Ejeción Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
0. RESERVA DE CONTINGENCIA	0	0	0	0	0	0	0.0
1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	13,190,113	13,359,817	8,328,869	0	8,328,869	5,030,948	62.3
2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	8,873,656	8,992,023	5,146,871	0	5,146,871	3,845,152	57.2
3. BIENES Y SERVICIOS	62,360,631	74,190,610	51,248,700	0	51,248,700	22,941,910	69.1
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	0	0	0	0	0	0.0
5. OTROS GASTOS	0	1,496,938	0	0	0	1,496,938	0.0
6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	95,471	11,593,263	7,117,581	0	7,117,581	4,475,682	61.4
7. ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0.0
8. SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	0	0	0	0	0	0	0.0
<b>TOTAL:</b>	<b>84,519,871</b>	<b>109,632,651</b>	<b>71,842,021</b>	<b>0</b>	<b>71,842,021</b>	<b>37,790,630</b>	<b>65.5</b>

Figura 18: Nivel de Ingresos DIRESA Junín 2021

Fuente: DIRESA Junín

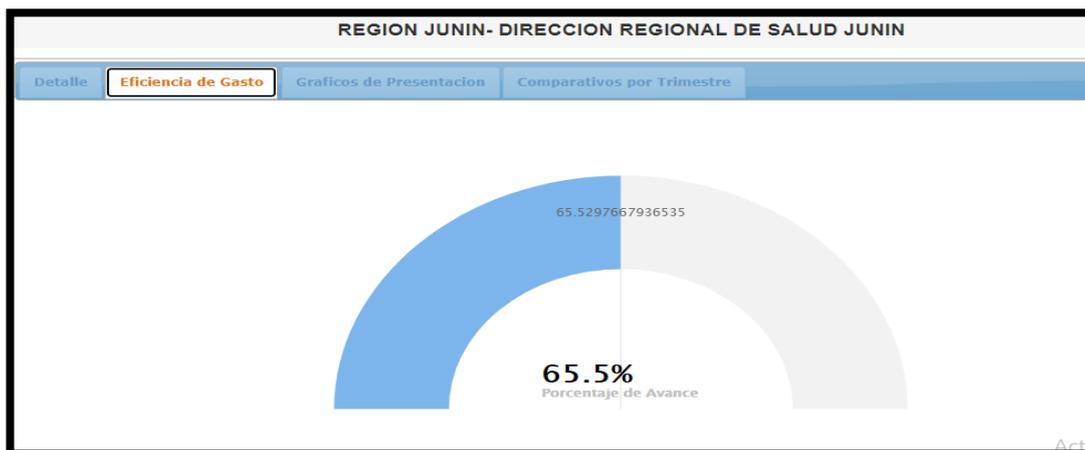


Figura 19: Eficiencia de gasto DIRESA Junín 2021

Fuente: DIRESA Junín

Tabla 11:

Ejecución presupuestal de la DIRESA Junín en los últimos años

AÑO FISCAL	PIA	PIM	% AVANCE
2017	26,194,348	40,389,177	84.7%
2018	30,716,508	44,322,268	87.5%

2019	30,931,048	69,896,583	78.3%
2020	30,127,995	99,845,591	97.4%
2021	84,519,871	109,632,651	65.5%

Fuente: Elaboración propia según datos del Portal de Transparencia del MEF.

### 3. Tramitación deficiente en el área usuaria.

El Programa Presupuestal de OSCE (2020) ha señalado que otro problema de importancia en las contrataciones del Estado se encuentra en las áreas usuarias y su escasez de efectividad para desarrollar los requerimientos y actos preparatorios, y su falta de capacidad para obtención de estudios de mercado coherentes. Esto se ha observado en la Dirección Regional de Salud Junín, puesto que las áreas usuarias no siguen de manera eficiente los procesos para realizar requerimientos, obteniendo de esta forma demora en los actos preparatorios de la entidad. Ello se debe a que, en esta entidad en específico no se cuenta con un adecuado flujograma ni manual de procedimientos para un eficiente desarrollo de esta actividad. Entonces, frente a la escasez de este Manual, que es precisamente uno de los productos ofrecidos por la presente investigación, se manifiesta el problema previamente escrito.

Como otro problema de fundamental envergadura se tiene a la baja oferta de participantes en cada proceso de contratación elaborado por el Estado (OSCE, 2020), puesto que no se cuenta con los suficientes proveedores del Estado, para que se pueda cumplir eficientemente con el principio de libertad de concurrencia, que promueve la participación de más y más proveedores del Estado.

La razón evidente para que no se cuente con fuerte oferta de participantes es que los proveedores no se encuentran satisfechos con los procedimientos de contratación, especialmente por el mal manejo de sus intereses, entre los cuales destaca obviamente el manejo de pago a proveedores, lo cual se puede corroborar con el hecho de que el 65,8% de

las contrataciones del Estado se ejecutan por la adjudicación a un solo participante, sea este de manera individual o en consorcio (CONOSCE, 2020), lo cual prueba un deficiente manejo de la satisfacción de los proveedores del Estado.

#### 4. Judicialización recurrente

Una de ellas, la corrupción; según el Índice de Percepción de la Corrupción 2016 realizado por la Organización de Transparencia Internacional, sitúa al Perú en el puesto 101 de 176 países, detrás de países como Uruguay, Chile, Brasil, Argentina, Panamá, entre otros. Sobre esto es importante resaltar que en los últimos cinco años Perú descendió del puesto 30 al puesto 80 en niveles de corrupción (Proetica, 2017).

En lo que corresponde al año 2017 el FMI más conocido como Fondo Monetario Internacional indicó que el costo anual de la corrupción en el mundo alcanza casi el 2% del producto bruto interno (PBI) mundial. Aplicado esto al PBI peruano equivale a S/ 648.719 millones, de los cuales S/ 12.974 millones corresponderían al costo anual por corrupción (Defensoría del pueblo, 2017). Lo cierto es que el tema de la corrupción tiene mucho que ver con la deficiencia del sistema de contrataciones públicas y la mala gestión del proceso de contrataciones en el sector salud, protección social, el orden público, seguridad y justicia.

Seguidamente según Informe brindado por Shack et al. (2020), en el año 2019 – antes de la llegada del Covid-19, aproximadamente el 15% de la ejecución presupuestaria anual se perdería en el Perú por efecto de la corrupción y mala gestión de los funcionarios públicos en los diferentes niveles de gobierno, de los cuales los gobiernos subnacionales presentan mayores pérdidas que el gobierno nacional, aun cuando la mayor ejecución del gasto por monto está en el gobierno nacional; y donde, coincidentemente, son también las entidades de los gobiernos regionales y locales las que menos habrían cumplido con implementar su SCI a diciembre de 2018.

En el siguiente gráfico, se muestran el presupuesto designado para cada nivel de gobierno y el económico extrapolado para los sectores de Transporte y Comunicaciones, Salud, Educación y otros.

#### Por nivel de gasto

Nivel de gobierno	Ejecución presupuestal (S/)	Perjuicio económico extrapolado (S/)	(%)
Gobierno subnacional	58 052 994 102	9 626 298 968	16.6 %
Gobierno nacional	98 225 580 918	13 670 737 714	13.9 %
<b>Gobierno general</b>	<b>156 278 575 020</b>	<b>23 297 036 682</b>	<b>14.9%</b>

#### Por genérica de gasto

Genérica de gasto	Ejecución presupuestal (S/)	Perjuicio económico extrapolado (S/)	(%)
Bienes y servicios	36 742 327 510	3 815 444 546	10.4%
Inversión	33 355 691 149	8 239 453 962	24.7%
RR.HH. y otros	86 180 556 361	11 242 138 174	13.0%

#### Por sector institucional

Sector	Ejecución presupuestal 2019	Perjuicio económico extrapolado (S/)	% respecto ejecución presupuestal 2019
 Transportes y comunicaciones	11 565 769 771	2 893 575 621	25.0%
 Salud	7 094 269 204	1 152 452 612	16.2%
 Educación	11 183 132 232	1 749 059 489	15.6%
 Otros sectores	68 382 409 711	7 875 649 993	11.5%

Figura 20: Presupuesto asignado para cada nivel de gobierno.

Fuente: Shack et al., 2020, pág. 47-52.

En el año 2020, ante la inminencia de la Emergencia Sanitaria, se utilizó como modalidad de contratación, la contratación directa a fin de atender con prontitud la emergencia. Según las cifras del Sistema de Inteligencia de

Negocios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), antes de la pandemia, en el año fiscal 2019, se llevaron a cabo 2811 procesos de contratación directa por 2,816.3 millones de soles, que representaron alrededor del 5.7% del total de procesos de dicho año. Con la Emergencia Sanitaria, entre marzo y diciembre de 2020, se llevaron a cabo 7503 procesos de contratación directa por 5,049.6 millones de soles en los rubros de material y equipos médicos, equipos de limpieza, medicamentos, estructuras para establecimientos médicos y otros afines; es decir, casi el triple de procesos respecto del año anterior, y cerca del doble en términos de monto que se muestran a continuación (Shack, 2021).

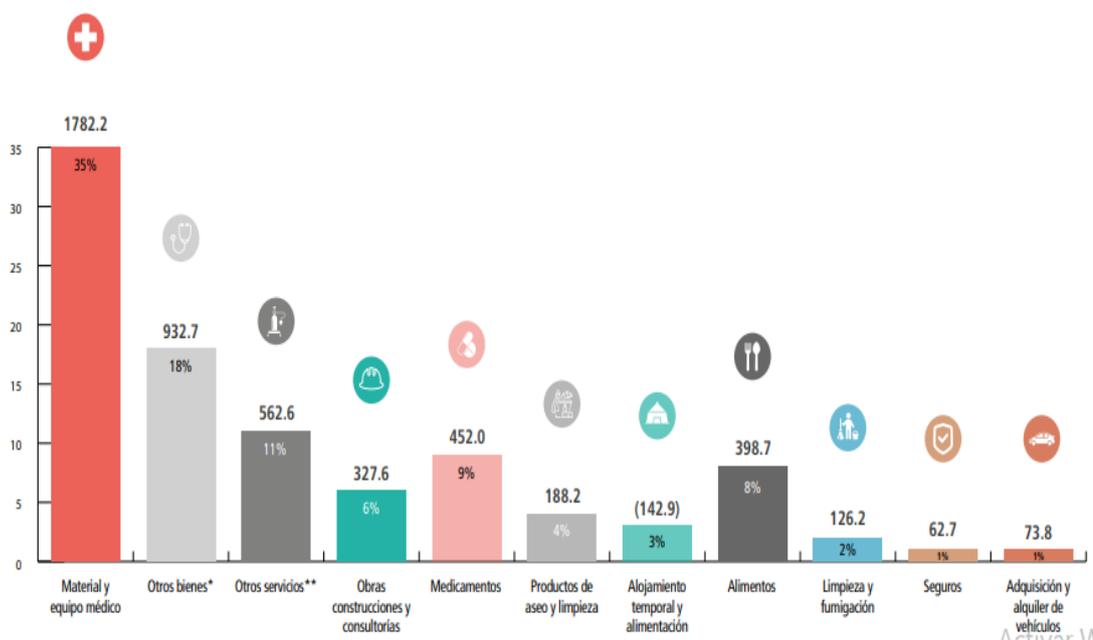


Figura 21: Contrataciones públicas ante la emergencia sanitaria.

Fuente: Shack et al., 2020, pág. 53.

Durante la Emergencia Sanitaria, las restricciones de movilización social y comercio dispuestas para contener el avance de la COVID-19 afectaron la oferta de bienes y servicios disponibles para las contrataciones del Estado. En este contexto, y luego de un uso masivo de la modalidad de contratación directa, se pudo comprobar en base a las observaciones y situaciones advertidas de los informes de control de la CGR que existía una falta de

diligencia en definir claramente las características técnicas para cumplir con la finalidad pública de la contratación. Asimismo, al momento de seleccionar a los proveedores, se observó en muchos casos que no se respetaban los requisitos técnicos o sanitarios mínimos, lo cual representaba un riesgo para la atención de los servicios de salud y la protección del personal de primera línea en la contención de la COVID-19, como enfermeras (os), médicos, policías, militares, entre otros (Shack, 2021).

En esa misma línea, se advirtieron casos de presunta sobrevaloración de bienes y supuestos favorecimientos a familiares de autoridades en contrataciones públicas de las entidades del gobierno nacional, regional y local, tal es el caso de las contrataciones directas realizadas para el área de salud (Shack, 2021).

La Dirección Regional de Salud de Junín se muestra como una entidad formal que se acoge a todos los lineamientos establecidos por las contrataciones del Estado. Por esta razón, para una adecuada identificación de sus problemas en el área de contrataciones, debe aceptarse el hecho de que, al ser una entidad controlada por el Estado, presentará problemas similares a los de otras entidades. Entonces, es correcto acudir al Programa Presupuestal N° 149 para identificar los problemas generales de las contrataciones del Estado y observar cuáles de estos se identifican en el funcionamiento de las contrataciones realizadas por la Dirección Regional de Salud de Junín. La burocracia, entendida como la necesidad de existencia de formalidades diversas para la tramitación de alguna pretensión en las contrataciones llega a ser un aspecto de especial atención para la identificación del problema, puesto que, en caso de que ciertos trámites sean innecesarios, tendrían que ser reformulados en su búsqueda de ser más eficientes, puesto que, como señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010), las contrataciones, en su afán de adquirir bienes, y contratar servicios y ejecución de obras, llega a ser también una herramienta de progreso para la optimización y eficiencia del gasto público y el desarrollo económico de un país.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, s. f.) ha señalado que las contrataciones del Estado son i) de utilidad pública, ii) de carácter administrativo y, iii) de tipo económico, que satisfacen necesidades sociales a través de la eficiencia y la transparencia. Con esto, debemos necesariamente concluir que cualquier funcionamiento en la Dirección Regional de Salud que no se dirija a la satisfacción pública mediante la eficiencia y la transparencia será un problema propio de las contrataciones del Estado.

### 3.4. Árbol de problemas y factores causales

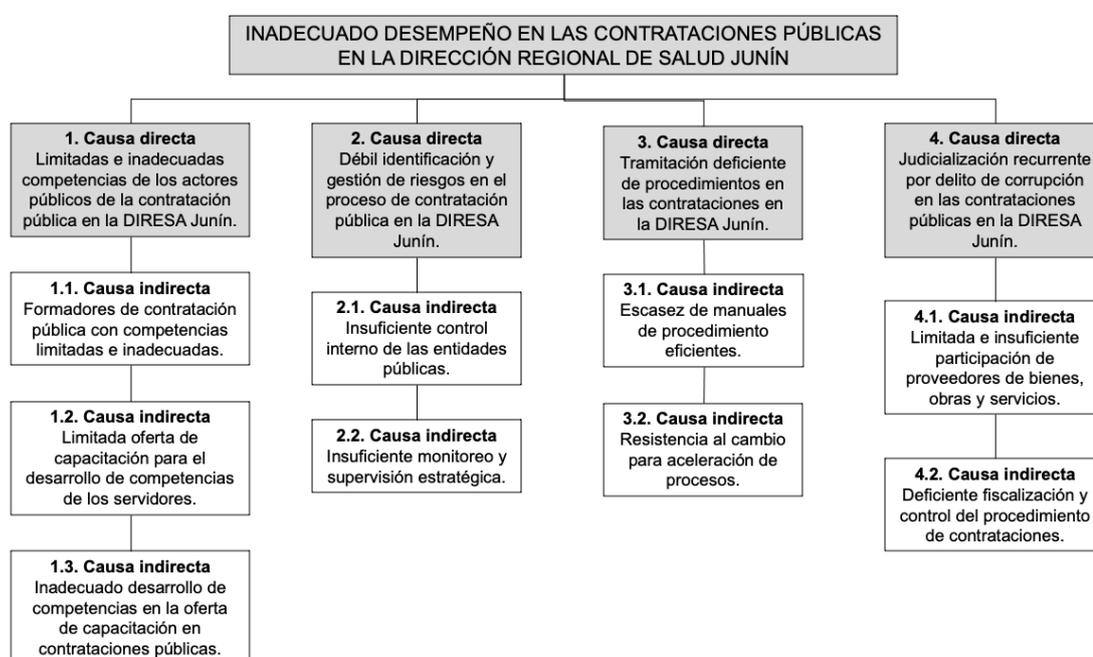


Figura 22: Árbol de problemas y factores causales.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149.

Se elaboró el árbol de problemas, donde se identificaron los factores causales del inadecuado desempeño en las contrataciones públicas, según el Programa Presupuestal de la OSCE. Sin embargo, este fue modificado y adaptado, luego de una reflexión acerca de la semejanza en la gestión de la Dirección Regional de Salud de Junín, puesto que una causa no identificada fue la burocracia, ya que esta influye negativamente en un desempeño adecuado.

De este modo, haciendo un análisis de este factor causal, también se identificó aquellas causas indirectas, dentro de las cuáles se tiene a la escasez de manuales de procedimiento eficientes, y la resistencia al cambio para la aceleración de procesos.

### 3.5. Sustento de evidencias de los factores causales.

**Tabla 11**

*Causa Directa 1: Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública.*

<p><b>Descripción de la causa.</b></p>	<p>Se refiere al hecho de que el personal de servicio público no se encuentra lo suficientemente preparado como para afrontar los hechos que surgen en la contratación pública. Esto significa que los funcionarios públicos no están preparados para sus cargos referidos a los procesos de contrataciones, razón por la que es necesario prepararlos de mejor forma a través de la realización de capacitaciones, puesto que su deficiente preparación origina competencias limitadas e inadecuadas, además de bajo desarrollo de sus competencias como servidores públicos y un inadecuado desarrollo en la oferta de desarrollos de competencias de los servidores. Esta causa ha sido identificada por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2020) en la elaboración de su Programa Presupuestal N° 149, en el que se describe la causa.</p>
<p><b>Describe la vinculación entre la causa directa y el problema específico.</b></p>	<p>El hecho de que los funcionarios públicos no se encuentran lo suficientemente preparados para afrontar las contingencias que surgen en el proceso de contrataciones ocasiona que el desempeño general de las contrataciones realizadas por la Dirección Regional de Salud Junín sea deficiente, ya que si la gestión del personal y su preparación es débil, entonces se tendrá como consecuencia el que toda la contratación pública de la DIRESA sea débil.</p> <p>Este problema con la falta de capacitación del personal de contrataciones del Estado de la Dirección Regional de Salud de Junín también se observa en el portal Web de la</p>

	DIRESA Junín, en el que se observa que el portal de transparencia no muestra las características del Personal, razón por la que no existe presión coyuntural alguna para que el perfil profesional de los trabajadores de esta entidad mejore buscando la adquisición de nuevos conocimientos.
<b>Magnitud de la causa.</b>	La falta de habilidades de aptitud suficiente para llevar a cabo adecuadamente los procesos de contratación ocasionan que la contratación pública de la DIRESA Junín en general sea deficiente, lo cual genera graves perjuicios para el Estado, sobre todo si tenemos en cuenta que el personal de cualquier organización es la base para que el funcionamiento de sus actividades sea eficiente, razón por la que se trata de una causa grave. Empero, como no se quiere afectar a los servidores públicos a través de reemplazos, la mejor opción es capacitarlos.
<b>Atributos de la causa.</b>	Las características más resaltantes de la causa directa primera son: la falta de preparación del personal en cuanto a su carrera profesional personal, puesto que muchos funcionarios públicos no tienen el perfil profesional suficiente; otra causa directa llega a ser la escasez de un proceso de selección eficiente de personal, puesto que muchos de los cargos ocupados son cargos de confianza que se otorgan sin el planteamiento de un adecuado concurso que sustente los resultados
<b>Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva.</b>	OSCE. (2020). Programa Presupuestal N° 149. Perú DIRESA. (2020). Portal de Transparencia. Perú.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE.

### **Tabla 12:**

#### *Causa Directa 2: Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.*

<b>Descripción de la causa.</b>	Se refiere a la inexistencia de un adecuado plan de gestión de riesgos en la Dirección Regional de Salud Junín, puesto que, como se ha podido observar con el manejo de la pandemia, el control que se llevaba a cabo, ante una emergencia sanitaria no se manejó en lo absoluto de una
---------------------------------	---

	<p>buena manera. Esto significa que ante riesgos que surgen de manera imprevista, la Dirección Regional de Salud Junín no se encuentra preparada para poder afrontar de manera adecuada las contingencias directas y colaterales que surgen ante el acontecimiento de un fenómeno previamente controlado.</p> <p>La gestión de riesgos, de acuerdo a INCIBE (2020) se trata de un planeamiento estratégico focalizado en el surgimiento de fenómenos no previstos, por lo que, ante sucesos que no se pueden controlar por la organización, es necesario saber qué conductas deben adoptar los miembros del equipo. Ello, extrapolado a la contratación pública de la Diresa Junín, implica saber cómo actuar frente a sucesos inesperados, pero referidos a la contratación pública de la entidad.</p>
<p><b>Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico.</b></p>	<p>No contar con un adecuado sistema de comportamiento frente al riesgo genera de manera directa incertidumbre sobre el comportamiento que se debe adoptar al momento de realizar una contratación pública. Esto significa que, no tener un buen control de riesgos genera que la organización no sepa cómo realizar las contrataciones públicas en momentos inesperados, por lo que no se puede controlar de manera adecuada a la Diresa Junín, así como el insuficiente control interno de las actividades realizadas en momentos de riesgo.</p> <p>Se puede afirmar, por este motivo, que el nexo causal entre el problema general de deficiente tramitación en las contrataciones públicas y el surgimiento de factores de riesgo inesperados es la incertidumbre que se genera ante situaciones no previstas ni planificadas.</p>
<p><b>Magnitud de la causa.</b></p>	<p>En el portal web de la Diresa Junín (2020), específicamente en el área del portal de transparencia, puede observarse que no existe en ningún extremo un acceso real a un programa de gestión de riesgos, puesto que muchos de los accesos están restringidos, no permitiendo una correcta observación del fenómeno, razón por la que debe suponerse la inexistencia de un plan de riesgo implementado en la organización. Esto ocasiona que</p>

	la causa de falta de un adecuado control y gestión de riesgos se convierta en una causa grave para la organización.
<b>Atributos de la causa.</b>	Las características más resaltantes de la causa directa segunda son: incertidumbre, al no saber cómo actuar de manera coherente frente a la ocurrencia de riesgos para la contratación pública de la DIRESA Junín; además de deficiencias en la contratación pública en general, razón por la que se observa un deficiente sistema de previsión al cambio. Es inevitable que, al no tener mecanismos adecuados de gestión del riesgo, ante la aparición de cambios disruptivos, los funcionarios públicos no sabrán cómo reaccionar de la mejor forma.
<b>Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva.</b>	INCIBE. (2020). Gestión de riesgos. España. DIRESA. (2020). Portal de Transparencia. Perú.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

### **Tabla 13:**

*Causa Directa 3: Tramitación deficiente de procedimientos en las contrataciones.*

<b>Descripción de la causa.</b>	<p>La tramitación deficiente de procedimientos en las contrataciones se refiere a la ralentización (demora), tratamiento de cuestiones innecesarias y otros en el procedimiento de contrataciones.</p> <p>Ha sido notable que el Estado no gestiona de manera adecuada lo que recauda obstruyendo de esta manera la gestión adecuada de las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social (Condori, 2021)</p> <p>Esto no se debe únicamente a la corrupción que existe en la administración de los recursos estatales sino también a la deficiente administración de estos en cuestiones de tiempo y modo.</p>
---------------------------------	---

<p><b>Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico.</b></p>	<p>Lo cierto es que la tramitación deficiente de los procedimientos se debe en su mayoría a la ambigüedad y oscuridad de la norma general de contrataciones con el Estado. Por esa razón resulta necesaria la existencia de un Manual de procedimientos eficientes que consigne toda la información requerida de manera clara, detallada y específica que en la actualidad en la DIRESA Junín no existe.</p> <p>Sumado a la resistencia o dificultad de cambio en la aceleración de los procesos por razones asociadas a la costumbre de una forma de trabajo, falta de capacitación, falta de vocación, deficiente trabajo en equipo y falta de comunicación, imposibilitan el óptimo desarrollo del proceso de contrataciones.</p>
<p><b>Magnitud de la causa.</b></p>	<p>La magnitud de la causa es muy grave por cuanto además de entorpecer el normal desarrollo del procedimiento de contrataciones ocasiona perjuicio económico al Estado Peruano y a cada región en específico, por la demora de los recursos designados para la satisfacción de los ciudadanos a través de bienes, servicios u obras.</p>
<p><b>Atributos de la causa.</b></p>	<p>Como atributos de la causa advertida encontramos: i) Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación en el procedimiento de contrataciones públicas, ii) deficiente organización de la DIRESA Junín e inequitativa distribución de funciones, iii) nefastos e innecesarias prerrogativas en el procedimiento de contrataciones, iv) inadecuada política y gestión de los recursos humanos, v) gestión logística insuficiente, vi) falta de retroalimentación de resultados e impactos, v) falta de un Manual de Procedimientos institucional.</p>
<p><b>Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva.</b></p>	<p>Condori, J. (2021). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14:**

*Causa Directa 4: Judicialización recurrente por delito de corrupción en las contrataciones públicas.*

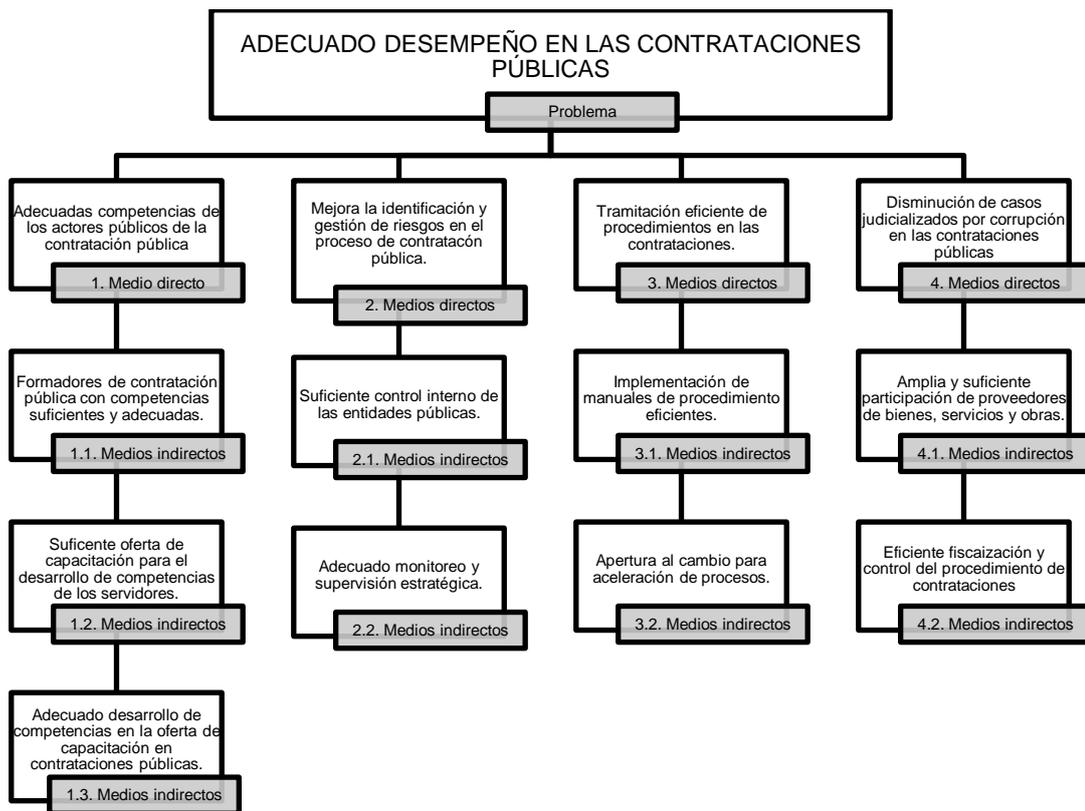
<p><b>Descripción de la causa.</b></p>	<p>Existe ardua evidencia de la judicialización recurrente a diversos funcionarios y servidores públicos de las diferentes regiones del Perú por delitos de corrupción en las contrataciones públicas (Contraloría General de la República, 2020).</p> <p>En lo que corresponde al último trimestre del año 2020 en el Gobierno Regional de Ayacucho, la Contraloría General de la República identificó un perjuicio económico por la suma de S/ 308 240 con lo cual se verificó el inadecuado uso de los recursos del Estado por parte de funcionarios y servidores públicos y la ineficiente supervisión y control del procedimiento de contrataciones (Contraloría General de la Republica, 2020).</p> <p>En el Gobierno de Ica, la Contraloría General de la República identificó un perjuicio económico por la suma de S/ 293,182.70 con lo cual se verificó el inadecuado uso de los recursos del Estado por parte de doce ex funcionarios que a la actualidad se encuentran procesados penalmente y con proceso administrativo disciplinario en curso y la ineficiente supervisión y control del procedimiento de contrataciones en la contratación de servicios de maquinaria pesada (Contraloría General de la Republica, 2020).</p> <p>En lo que corresponde al año 2020, en la región de Cusco se procesaron a 195 funcionarios públicos por presunta responsabilidad penal, civil y administrativa por la deficiente gestión de las contrataciones públicas durante la pandemia.</p> <p>En lo que corresponde al año 2020, en la región Junín, la Contraloría General de la República identificó un perjuicio económico por la suma de / 4 205 497 en 25 instituciones públicas entre ellas las que corresponden al sector de salud, como resultado de la auditoría realizada por la Gerencia Regional de Control y otros órganos de control de la región (Contraloría General de la Republica, 2020).</p>
--	--

<p><b>Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico.</b></p>	<p>La corrupción enquistada en los órganos de gobiernos en los temas de contrataciones públicas va de la mano con el direccionamiento de proveedores que serán elegidos para la ejecución de bienes, servicios y obras. Al estar direccionado quien obtendrá la buena pro se limita la participación de otros proveedores con mejores ofertas técnicas.</p> <p>Todo esto sumado a la deficiente fiscalización y control que existe en la actualidad en el procedimiento de contrataciones de la DIRESA Junín da lugar a la perpetración continua de los actos de corrupción en todos los niveles de Gobierno.</p>
<p><b>Magnitud de la causa.</b></p>	<p>La magnitud de la causa es muy grave por cuanto además de entorpecer el normal desarrollo del procedimiento de contrataciones ocasiona perjuicio económico al Estado Peruano y a cada región en específico, por no aprovecharse eficientemente los recursos designados para la satisfacción de los ciudadanos a través de bienes, servicios u obras.</p>
<p><b>Atributos de la causa.</b></p>	<p>Como atributos de la causa advertida encontramos: i) el abuso de poder de los funcionarios públicos, personal de confianza y otros de alto rango, ii) la debilitada transparencia en el ejercicio de sus funciones, iii) ineficacia de las normas legales que sancionan la corrupción, iv) el debilitamiento de actitudes colectivas y reforzamiento del individualismo y consumismo, finalmente v) la impunidad (Responsabilidad Social, Empresarial y Sustentabilidad, 2021)</p>
<p><b>Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva.</b></p>	<p>Contraloría General de la República (2020). (Responsabilidad Social, Empresarial y Sustentabilidad, 2021)</p> <p><a href="https://www.responsabilidadsocial.net/corupcion-que-es-definicion-caracteristicas-tipos-y-combate/">https://www.responsabilidadsocial.net/corupcion-que-es-definicion-caracteristicas-tipos-y-combate/</a></p>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo IV Formulación

### 4.1. Planteamiento de resultados



**Figura 23:** Árbol de Medios.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE.

### 4.2. Análisis de alternativas intervención para lograr la solución

**Tabla 15:**

*Análisis de alternativas para el medio 1: Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública.*

<b>Análisis de alternativas</b>
---------------------------------

<b>Descripción del Medio N° 1.</b>	Las competencias necesarias para la contratación pública por parte de los actores públicos, se encuentran relacionadas a un adecuado planeamiento de estrategias, una resolución de conflictos eficaz, y una ejecución de actividades eficiente.
<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>	Formadores de contratación pública con competencias limitadas e inadecuadas
<b>Alternativa de Intervención N° 2.</b>	Limitada oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores.
<b>Alternativa de Intervención N° 3.</b>	Inadecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en contrataciones públicas

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 16:**

*Análisis de alternativas para el medio 2: Mejora la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.*

<b>Análisis de alternativas</b>	
<b>Descripción del Medio N° 2.</b>	La identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública señala aquella supervisión y fiscalización adecuada de cada paso que conlleva el mismo, con el fin de evitar futuros problemas como la corrupción y derivados.
<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>	Fomentar mejor control interno de las entidades públicas
<b>Alternativa de Intervención N° 2.</b>	Suficiente monitoreo y supervisión estratégica

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 17:**

*Análisis de alternativas para el medio 3: Tramitación eficiente de procedimientos en las contrataciones.*

<b>Análisis de alternativas</b>	
<b>Descripción del Medio N° 3.</b>	La tramitación eficiente de procedimientos en las contrataciones hace referencia a una idónea gestión de cada etapa del proceso con el fin de realizarlo sin retrasos ni con un exceso de pasos innecesarios en el mismo.

<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>	Manual de procedimientos para pago de proveedores.
<b>Alternativa de Intervención N° 2.</b>	Manual de procedimientos para requerimientos de áreas usuarias.
<b>Alternativa de Intervención N° 3.</b>	Designación de responsables por área de trabajo
<b>Alternativa de Intervención N° 4.</b>	Reducción de requisitos procedimentales y formalismos innecesarios.

Fuente: Elaboración propia.

### Tabla 18:

*Análisis de alternativas para el medio 4: Disminución de la judicialización por corrupción en las contrataciones públicas.*

<b>Análisis de alternativas</b>	
<b>Descripción del Medio N° 4.</b>	La judicialización de delitos de corrupción es un fenómeno que debería aparecer solo de manera excepcional, sin embargo, se ha observado que su aparición es recurrente en diversas regiones del país, razón por la que es necesaria su disminución.
<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>	ISO 37001 de gestión antisoborno.
<b>Alternativa de Intervención N° 2.</b>	Fortalecimiento del acceso a la información pública

Fuente: Elaboración propia.

## 4.3. Sustento de evidencias de alternativas de intervención

### 4.3.1. Medio Directo 1.

Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública.

#### Tabla 19:

*Análisis de alternativa de intervención 1 del medio Directo 1: Formadores de contratación pública con competencias limitadas e inadecuadas.*

<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>
--

<p><b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Sobre los mecanismos que hagan posible la capacitación de los servidores públicos Zuvanic, Lacovello y Rodríguez (2010) han señalado la necesidad de la profesionalización del personal para la mejora de las contrataciones públicas.</p> <p>En coincidencia con lo anterior, Irigoín y Vargas (2002) han expresado la importancia de contar con recurso humano eficiente en la gestión pública y la problemática que padecen los países latinoamericanos de contar con sistemas de salud ineficientes que no se orientan en la satisfacción del usuario.</p> <p>Por esa razón, MINEDU (2012-2016) ha propuesto el desarrollo de políticas de capacitación a los servidores públicos como el desarrollo de tres acciones para el personal CAS. Lo cierto es que por esta modalidad de contratación se realiza la contratación y el despido irregular de trabajadores motivo por el cual no se logra que el personal sea capacitado como debiera.</p>
<p><b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b></p>	<p>Esta alternativa no está siendo implementada.</p>
<p><b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Capacitación a servidores públicos por MINEDU (2012-2016). Aprendizajes y buenas prácticas.</p> <p>Reunión del Consejo Directivo. "Progreso de las actividades de reforma del sector salud"</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 20:**

*Análisis de alternativa de intervención 2 del medio Directo 1: Limitada oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores.*

<b>Alternativa de Intervención N° 2.</b>
--

<p><b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Al respecto, la OSCE ha señalado que para incrementar la oferta de capacitación ha suscrito convenios de cooperación.</p> <p>Por su parte, sobre esta problemática el Gobierno de Chile suscribió convenios sobre i) la organización de actividades universitarias de actualización docente, ii) convenios para el mejoramiento de la práctica profesional y iii) motivar a otros estudiantes optar por la especialización en la carrera docente.</p> <p>Ahora bien, en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos en México se encontró que el promedio de la PEA aumento de 2.8 a 3.6 del año 1950 al 1970, pese a ello las personas con seis años a más de educación se incrementó de 20.7 % a 30.7% en ese sentido permite concluir que, aunque el nivel de escolaridad es bajo a diferencia de los demás países, su índice tiende a elevarse cada año, lo cual es positivo.</p>
<p><b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b></p>	<p>Esta alternativa no está siendo implementada.</p>
<p><b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Medellín, Rodrigo; Muñoz Izquierdo, Carlos sobre el incremento de la capacitación y empleo en México (1960-1970) publicada en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos en México.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 21:**

*Análisis de alternativa de intervención 3 del medio Directo 1: Inadecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en contrataciones públicas.*

<p><b>Alternativa de Intervención N° 3.</b></p>	
<p><b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Al respecto la Carta Iberoamericana en su capítulo IV señala que: debe realizarse una adecuada gestión del trabajo a través de</p>

	<p>instrumentos de organización que dirijan las actividades a realizar.</p> <p>Por su parte, Dávila (2013) brinda un conjunto de mecanismos para la estandarización de la forma de capacitación de los trabajadores para un mejor desempeño en las contrataciones con el Estado.</p> <p>Sobre la estandarización, Irigoien y Vargas (2002) indican que debe lograrse la estandarización de las competencias con la finalidad de puntualizar las actividades que deben desarrollar todos los trabajadores y lo que debe formar parte de su capacitación.</p> <p>Ubicándonos en América Latina, Costa Rica, México, Brasil, Argentina y Chile, estos países vienen desarrollando de a pocos programas de capacitación basados en el enfoque de la competencia laboral en aras de lograr la actualización de las mismas al igual que los países del primer mundo (Continente Europeo). Finalmente, al estandarizar las competencias se logrará alinear las capacidades de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>
<p><b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b></p>	<p>Esta alternativa no está siendo implementada.</p>
<p><b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Competencia laboral, Manual de conceptos, método y aplicaciones en el Sector Salud. Guía Técnica del Ministerio de Salud.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

#### 4.3.2. Medio Directo 2.

Tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsible.

##### **Tabla 22:**

*Análisis de alternativa de intervención 1 del medio Directo 2:  
Fomentar mejor control interno de las entidades públicas.*

<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>	
<b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b>	<p>En diversas investigaciones se ha evidenciado que una adecuada auditoría interna en entidades, produce un efecto positivo en aquellos procedimientos de adquisición, sobre todo en los relacionados a una transparencia en ejecución de proyectos y en la rendición de cuentas.</p> <p>La mencionada auditoría interna tiene por objetivo eludir todo intento de corrupción y fraude en el proceso de contratación pública, los cuales se dividen en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia y eficiencia en las operaciones.</li> <li>• Confiabilidad de los datos financieros.</li> <li>• Cumplimiento de normas, regulaciones y leyes.</li> </ul> <p>Lo cual incluiría un refuerzo en la auditoría gubernamental.</p> <p>Dentro de ello, diversas fuentes bibliográficas hacen una diferencia entre este control a nivel de finanzas y administración.</p> <p>Finalmente, cabe concluir que la gestión de riesgos compete a todos los niveles que intervienen en el alcance de fines y metas en las operaciones.</p>
<b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b>	<p>Actualmente de acuerdo con los documentos de gestión que la dirección Regional de Salud Pública en su portal web no se aplica esta intervención.</p>
<b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b>	<p>Kamau y Rotlich (2015). <i>Effect of internal control system on procurement procedures in constituency development funded projects.</i></p> <p>Huang Joyce Tan (1994). <i>An analysis of internal controls and procurement fraud deterrence.</i></p> <p>Estrada, M. (2011). Evaluación del control interno de compras realizadas por medio de fondo rotativo, en una dependencia</p>

	<p>gubernamental dedicada al control y supervisión de empresas de cable.</p> <p>Aquipucho, L. (2015). Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la municipalidad distrital de Carmen de la Legue Reynoso – Callao, periodo: 2010 – 2012.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 23:**

*Análisis de alternativa de intervención 2 del medio Directo 2: Suficiente monitoreo y supervisión estratégica.*

<b>Alternativa de Intervención N° 2.</b>	
<p><b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Con el fin de poder detectar y sancionar continuamente toda conducta inadecuada y la corrupción, la Oficina del Contralor General de Brasil difundió el Observatorio del Gasto Público.</p> <p>Dentro de él, se consideró:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para una adecuada contrastación, se cotejó los datos de gastos en adquisiciones con una base de datos previa.</li> <li>• Se hizo un cruce entre todos los datos obtenidos, con el fin de poder alertar a tiempo ciertas irregularidades que puedan surgir.</li> <li>• Estas gestiones de control interno y auditoría son realizadas constantemente en las organizaciones públicas.</li> </ul> <p>Colombia Compra Eficiente muestra que el control interno y el riesgo se encuentran en dinamismo, por lo que es necesario la constante revisión de la misma.</p>

	<p>Para ello, se toma en cuenta la información adicional, el análisis de mejoras, la detección de cambios internos y externos, y el reconocimiento de riesgos futuros.</p> <p>Ecuador, por medio de SERCOP, se hace presente mencionando que lo primordial es la detección temprana de posibles problemas como la competencia deshonesto, la colusión, la alteración de requerimientos, entre otras.</p> <p>Finalmente, luego de la evidencia encontrada, se resalta los siguientes indicadores importantes para la gestión de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de contratos con modificaciones en tiempo o monto.</li> <li>• Porcentaje de Cobertura Observatorio Chile Compra (año t).</li> </ul>
<p><b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b></p>	<p>Actualmente de acuerdo con los documentos de gestión que la dirección Regional de Salud Junín publica en su portal web no se aplica esta intervención.</p>
<p><b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Colombia compra eficiente (2013). Manual de identificación y cobertura de riesgo en los procesos de contratación.</p> <p>Pozo Chávez (2016). Vinculación entre proveedores en Modelos de Riesgos de la contratación Pública.</p> <p>Joyce Tan (1994). <i>An analysis of internal controls and procurement fraud deterrence.</i></p> <p>OCDE (2016). <i>Preventing corruption in Public Procurement.</i></p>

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

### 4.3.3. Medio Directo 3.

Tramitación eficiente de procedimientos en las contrataciones.

**Tabla 24:**

*Análisis de alternativa de intervención 1 del medio Directo 3: Manual de procedimientos para pago a proveedores.*

<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>	
<b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b>	<p>Es una guía encargada de delimitar el proceso (detallado y secuencial) de la actividad administrativa o de gestión.</p> <p>Stagnaro, Camblong y Nicolini (2018) señalan que el manual de procedimientos toma y analiza el procedimiento como una acción de proceder, un mecanismo de ejercicio de ciertas cosas y como una actuación de trámites de carácter administrativo. Asimismo, tiene que entenderse a un manual como aquel que da los lineamientos para el ejercicio de los procedimientos que se hacen necesarios en el desarrollo de cualquier actividad.</p> <p>Tiene que necesariamente quedar compuesto por una Portada, un Índice, una Introducción, un Procedimiento y Anexos (Stagnaro, Camblong y Nicolini, 2018).</p> <p>De hecho, la Presidencia del Consejo de Ministros de Perú, en su extremo de la Secretaría General (2013) implementó Manuales de Procedimientos para reformar la gestión pública en una modernización para lograr la gestión por procesos en las entidades ministeriales teniendo resultados satisfactorios.</p> <p>A través de la elaboración de Manuales de Procedimiento se ha podido lograr un adecuado equilibrio entre brecha – meta -indicador, donde la brecha es el desempeño que se necesita para compatibilizar a la meta con el indicador.</p> <p>Entonces, al haber este mecanismo funcionado en la gestión pública ministerial, será también eficiente en la contratación pública de pago a proveedores en la Dirección Regional de Salud de Junín.</p>

	Ya de manera específica, en lo concerniente al pago de proveedores y cómo esto se gestiona en la gestión pública, se ve resultados eficientes en otros contextos, como es el caso de la Secretaría Nacional de Salud de México (2010), donde se ha implementado un Manual de Procedimientos para pago de proveedores y contratistas, logrando de este modo un control en el manejo de los egresos por pago a proveedores, contratistas o prestadores de servicios a favor del Estado, teniendo el fin de conteo de información verídica y oportuna frente a la obligación que se contrae conforme a la normativa que se establece.
<b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b>	Esta alternativa sí está siendo implementada.
<b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b>	Stagnaro, D., Camblong, J., Nicolini, J. (2018). El manual de procedimientos: ¿quién, qué, cómo y cuándo? UNGS. Secretaría de Gestión Pública. (2013). Documento Orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. 004-2013-PCM. Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaría de Salud México. (2010). Procedimiento para el Pago a Proveedores y contratistas. INCAN.

Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 25:

*Análisis de alternativa de intervención 2 del medio Directo 3: Manual de procedimientos para requerimientos de áreas usuarias.*

<b>Alternativa de Intervención N° 2.</b>	
<b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b>	Para el desarrollo de esta segunda alternativa, es imprescindible tener en cuenta la misma

perspectiva sobre los Manuales de Procedimientos que se tuvo en la explicación anterior de su contenido, pero enfatizando el hecho de que un MAPRO no es únicamente un documento protocolar que delimita los pasos a seguir para el desarrollo de cierta actividad administrativa, sino que es un documento de constante mejora que llega a ser un mecanismo productivo para la mejora de la contratación pública que no solo contribuirá con los procesos de contratación, sino con la mejora de las áreas usuarias mismas. Entonces, al implementar Manuales de Procedimiento para requerimientos de áreas usuarias, se tiene una mejora multi dimensional que también apoyará todos los procedimientos a cargo de las áreas usuarias.

Teniendo en cuenta que las áreas usuarias satisfacen sus necesidades a través de peticiones a los encargados de logística de una entidad, no encontramos una entidad más apropiada para observar los beneficios de un Manual de Procedimientos para elaboración de Requerimientos que EsSalud (2019), contexto en el que se ha implementado Manuales de Procedimientos para la Gerencia Central de Logística, concentrados de manera específica en la satisfacción de necesidades de áreas usuarias y cómo estas elaboran sus requisitos. Lo que se ha obtenido a través de la implementación de estos Manuales de Procedimientos con especialización logística ha sido la documentación de cada proceso y procedimiento a cargo de la Gerencia de Logística, con la finalidad de que se consideren lineamientos dirigidos a orientar y proporcionar criterios técnicos uniformes en la producción de bienes y servicios.

<b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b>	Esta alternativa no está siendo implementada.
<b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b>	EsSalud. (2019). Manual de Procesos y Procedimientos de la Gerencia Central de Logística. As Is.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26:**

*Análisis de alternativa de intervención 3 del medio Directo 3: Designación de responsables por áreas de trabajo.*

<b>Alternativa de Intervención N° 3.</b>	
<b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b>	<p>Es inevitable reconocer que el liderazgo es un fenómeno que, tras su eficiente desenvolvimiento, genera un impacto positivo sobre cualquier organización, sea esta pequeña, como un área de trabajo específica o en la gran escala, como fuera el caso de liderazgo aplicado en una entidad.</p> <p>Cuando el liderazgo se maneja de manera eficiente, se obtiene resultados satisfactorios, lo cual, siendo extrapolado a la contratación pública, genera beneficios para la misma.</p> <p>Lo que se busca con esta alternativa de solución es que, fuera de los encargados mediante función por cargo de asumir el liderazgo de cada área de la Dirección Regional de Salud de Junín, se proponga encargados en el seguimiento de los procesos de contratación en cada una de las áreas de la entidad; de este modo, se tendrá a un sujeto que responda si las contrataciones de la entidad están funcionando de manera equívoca en algún área de la entidad.</p> <p>De acuerdo a La Emprescuola (2020) la gestión por responsables de área de trabajo genera un sistema en el que se clarifica cada proceso y área del negocio, evitando cualquier deficiencia</p>

	<p>en el cruce de información entre áreas, puesto que existe un único responsable que se hace cargo del procedimiento comunicativo.</p> <p>En Talent Clue (2017) también se describe lo beneficioso que puede ser el dejar un responsable por área de trabajo, puesto que no solo se genera un responsable de la gestión del área de trabajo, sino que se implanta un supervisor de las acciones del área, y se puede gestionar de mejor forma y resolver con mayor responsabilidad las reclamaciones que puede haber de algún miembro de la unidad de trabajo, a través del control y supervisión de la cadena de procedimientos en la gestión.</p>
<b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b>	Esta alternativa no está siendo implementada.
<b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b>	<p>La Emprescuola. (2020). La gestión de la empresa: cómo definir áreas y procesos.</p> <p>Talent Clue. (2017). Responsable de Área. Eroski.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **Tabla 27:**

*Análisis de alternativa de intervención 4 del medio Directo 3: Metodologías ágiles en la administración pública.*

<b>Alternativa de Intervención N° 4.</b>	
<b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b>	<p>Las metodologías ágiles son un conjunto de mecanismos cuya razón de ser descansa sobre la intención de agilizar todo tipo de procesos a través de la eliminación de desperdicios en los procedimientos. Estas metodologías comprenden a Scrum, Kanban, DevOps, Lean Canvas, Lean Startup, Design Thinking y se han utilizado con eficiencia en la gestión pública.</p> <p>Eusamio (2018) señala que toda metodología ágil aporta un valor claro en todos los</p>

	<p>escenarios, obteniéndose un rendimiento superior a cualquier otra metodología tradicional. Ello se consigue a través de adaptarse a la realidad, aceptando el cambio y cada necesidad de los usuarios. Entonces, al aplicar el agilismo a la gestión pública, se logrará una eficiencia no solo procedimental, sino también tecnológica, puesto que uno de los principios ágiles es la adaptación tecnológica.</p> <p>Sutherland (2018) fue reclutado para la aplicación de su metodología Scrum en la gestión pública del FBI, con resultados increíblemente satisfactorios, generando un sistema más eficiente, no solo en los procedimientos, sino también en el sistema tecnológico, mejorando la comunicación organizacional en todos los niveles de la entidad.</p>
<b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b>	Esta alternativa no está siendo implementada.
<b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b>	<p>Eusamio, J. (2018). Metodologías Ágiles y Administración Pública. Bioetic.</p> <p>Sutherland, J. (2018). Scrum, el arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo. Océano de México.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.4. Medio Directo 4.

Disminución de la judicialización por delito de corrupción en las contrataciones públicas.

#### **Tabla 28:**

*Análisis de alternativa de intervención 1 del medio directo 4:  
Implementación ISO 37001.*

<b>Alternativa de Intervención N° 1.</b>
--

<p><b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Es un documento en el que se consigna las medidas a tomar y el comportamiento que debe asumir todo funcionario público perteneciente a la dirección Regional de Salud Junín frente a situaciones de corrupción en las que se encuentra inmiscuido algún proceso de contratación pública, teniendo en cuenta que es el delito de corrupción en si mismo el que promueve la judicialización de los funcionarios públicos implicados en procesos de contratación.</p>
<p><b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b></p>	<p>Existe en la actualidad un Plan Nacional de Integridad y Lucha contra a Corrupción 2018-2021 que debe ser ejecutado y cumplido por las máximas autoridades de las entidades públicas responsables de su elaboración y ejecución siempre que esto se encuentre dentro de su competencia asegurando que las acciones y los gastos estén todos incluidos en Planes Operativos y presupuestos institucionales.</p>
<p><b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Gobierno del Perú. (2020). Plan Nacional Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021.  <a href="https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1090599-plan-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion-2018-2021">https://www.gob.pe/institucion/sse/informes-publicaciones/1090599-plan-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion-2018-2021</a></p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 29:**

*Análisis de alternativa de intervención 2 del medio directo 4: Fortalecimiento del acceso a la información pública.*

<p><b>Alternativa de Intervención N° 2.</b></p>	
<p><b>Descripción breve de la alternativa de intervención.</b></p>	<p>Toda autoridad pública es responsable del derribamiento en el gobierno del secretismo Y la contribución para construir un estado En el que prime la transparencia y la rendición de cuentas. Esto porque la información estatal es presumida como pública, salvo solo algunas excepciones, por lo que debe estar al alcance</p>

	del ciudadano y de las entidades supervisoras para el control efectivo (Proética, 2020)
<b>Identifique si la intervención ya viene siendo ejecutada.</b>	Esta alternativa viene siendo implementada a través de portales de acceso público como el OSCE y la Contraloría General de la República lo cual es muy genérico, en consecuencia, surge la necesidad de tener un segmento en el portal Web de la DIRESA que permita el acceso de la información sobre los procesos de contrataciones públicas pendientes, ya que aun cuando existe un portal de transparencia esto es en apariencia ya que al dar click no conduce a ninguna información más que la página de inicio.
<b>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa de intervención.</b>	Proética. (2020). Guía de Propuestas Anticorrupción Elecciones Municipales y Regionales 2018. <a href="https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/propuestafinal2.pdf">https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/propuestafinal2.pdf</a>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V**

### **Propuesta de Implementación**

#### **5.1. Objetivo General**

El presente estudio pretende alcanzar el siguiente objetivo:

- Optimizar el desempeño en las contrataciones públicas de la Dirección Regional de Salud - Junín.

#### **5.2. Objetivos Específicos**

Para lograr el objetivo general planteado, se necesita alcanzar los siguientes objetivos:

- Perfeccionar las competencias de los funcionarios públicos de la contratación pública en la DIRESA Junín.
- Optimizar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contrataciones públicas en la DIRESA Junín
- Proponer la tramitación eficiente de procedimientos en las contrataciones de la DIRESA Junín.
- Mitigar la judicialización de casos vinculados a delitos de corrupción en las contrataciones públicas de la DIRESA Junín.

#### **5.3. Productos propuestos por cada objetivo específico**

Se plantean los siguientes productos para alcanzar los objetivos planteados:

##### **Producto I: Plan de Fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado**

###### **a) Definición Operacional**

Es importante señalar que la definición operacional responde a la identificación de la población encargada de recibir el producto que son los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín, quienes recibirán dos tipos de servicios: el servicio de capacitaciones y el servicio de formación.

Sobre la entrega del producto, será de acuerdo a cualquiera de las tres modalidades: i) Modalidad de capacitación presencial, ii) Modalidad virtual y iii) Semi presencial. Para la entrega del producto debe crearse una Sub Dirección de Desarrollo de Capacidades especialista en Contrataciones del Estado, ya que solo existe una Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos que vela de manera general por el rendimiento de todo el personal que labora en los diferentes órganos de administración interna. Posterior a su creación se conformarán 04 equipos de trabajo identificado por áreas: i) Área de diseño curricular, ii) Área de capacitación, iii) Área de monitoreo y iv) Área de certificación. El producto será entregado en sesiones de capacitación que primero serán implementados de las herramientas y útiles necesarios de acuerdo a la modalidad de capacitación ya sea presencial, virtual o semi presencial.

En cuanto al proceso de entrega de los productos se realizará en dos etapas:

Etapa 1: La primera etapa consistirá en la entrega del servicio de formación de especialistas en contrataciones públicas que estará conformada por cinco sub etapas que se muestran a continuación:

Sub Etapa 1: Como primera sub etapa se tiene al diagnóstico consistente en la identificación del estado situacional de las competencias que poseen los expertos en contrataciones que pudiesen ofrecer servicios de capacitaciones.

Sub Etapa 2: Como segunda sub etapa se tiene a la determinación de bienes y servicios que serán necesario para el desarrollo del servicio de formación.

Sub Etapa 3: La tercera sub etapa corresponde al diseño de los módulos que conformarán el programa de formación de expertos en contrataciones, para ello se tomará en cuenta el material de habilidades pedagógicas y de comunicación elaborados de manera estructurada y validados por expertos.

Sub Etapa 4: Como cuarta sub etapa se tiene a la implementación de los programas para formadores previamente diseñados.

Sub Etapa 5: Finalmente, se realizará la evaluación de los resultados a partir del desempeño mostrado por los formadores.

Etapa 2: La etapa 2 estará conformada por el servicio de capacitación de los servidores públicos y al igual que la anterior estará conformada por cinco sub etapas:

Sub Etapa 1: Como primera sub etapa se tiene al diagnóstico consistente en la identificación del estado situacional de las competencias que poseen los servidores públicos intervinientes en el proceso de contrataciones.

Sub Etapa 2: Como segunda sub etapa se tiene a la determinación de bienes y servicios que serán necesario para el desarrollo de los talleres.

Sub Etapa 3: La tercera sub etapa corresponde al diseño de los módulos que conformarán el programa de capacitación de servidores en temas contrataciones, para ello se tomará en cuenta el material de habilidades pedagógicas y de comunicación elaborados de manera estructurada y validado por expertos.

Sub Etapa 4: Como cuarta sub etapa se tiene a la implementación de los programas de capacitación previamente diseñados y calendarizados.

Sub Etapa 5: Finalmente, se realizará la evaluación de los resultados a partir del desempeño mostrado por los servidores públicos intervinientes en las contrataciones públicas.

#### **b) Grupo poblacional que recibe el producto**

La población encargada de recibir el producto está conformada por los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín, que intervienen en el procedimiento de contrataciones, para ello reciben capacitaciones de quienes ya son especialistas. Bajo esa lógica, se divide al grupo poblacional: los que ejecutan las normas y los formadores especialistas. Ahora bien, respecto de los servicios que recibe el grupo poblacional se ha identificado que se clasifican en dos:

- i) Servicio de capacitaciones para los servidores que intervienen en las contrataciones públicas.
- ii) Servicio de formación de profesionales expertos que en el futuro capacitaran a los servidores en temas de contrataciones públicas.

**c) Responsable del diseño del producto**

En ese caso, el responsable provisional del diseño del producto será la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Junín, mientras no se cree una Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones Públicas.

El diseño del producto es una sub etapa de la entrega del producto consistente en la estructuración de los módulos que conformarán el programa de formación a expertos y capacitación de servidores en temas contrataciones, tomando en cuenta el material de habilidades pedagógicas y de comunicación.

**d) Responsable de la entrega del producto**

En este caso, el responsable de la entrega también sería la Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud Junín, mientras no exista una Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones Públicas.

El desarrollo del Producto 1 se encuentra en el anexo 3.

**Producto II: Plan de Identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública**

**a) Definición operacional:**

Este producto tiene como objetivo reducir los riesgos que puedan surgir en el proceso de contratación, de este modo, hace posible la reducción y la advertencia de situaciones que puedan traer consigo efectos negativos en el mismo.

**b) Grupo poblacional que recibe el producto:**

El grupo poblacional que reciben el producto vienen a ser los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín y funcionarios públicos que se encuentran participando dentro de un proceso de contratación pública, regulados por la Ley de contrataciones del Estado.

Los bienes y/o servicios específicos que recibirá el grupo poblacional, previamente descrito, son informes u oficios donde se dé la gestión adecuada de contrataciones con el Estado, el cual será dirigido a diversas áreas con el fin de unificar este proceso.

Los servicios recibidos serán dos:

- Reconocimiento y modificación de riesgos: En este apartado, se realiza un estudio cualitativo, donde se pretende analizar la posible ocurrencia de riesgos, y los efectos del mismo; así como, la clasificación de los mismos, siguiendo los niveles según la prioridad que les corresponde, con el fin de mantener una supervisión constante de ello.
- Fiscalización a los actores del proceso: Este acto le corresponde netamente a lo establecido previamente en el SEACE, por medio de la documentación publicada en el portal del mismo, de este modo, poder realizar un análisis basado en aquellos lineamientos, con el fin de identificar y reducir los riesgos que tienen mayor probabilidad de incidencia. Esto compete al OSCE, por lo que se tiene una supervisión de parte. Dentro de ello, se tienen ciertos dictámenes, los cuales son: el de implementación de pronunciamientos (DIP), sobre Barreras de acceso (DBA), sobre Configuración de causal de contratación directa (DCD), sobre Supuesto Excluido (DSE), y sobre Cuestionamientos (DC).

### **c) Responsable de diseño**

El principal responsable del diseño de este producto es la Oficina Ejecutiva de Administración Dirección Regional de Salud Junín, teniendo como funciones principales al reconocimiento de posibles riesgos que afecten el proceso de contrataciones con el Estado, la satisfacción de necesidades.

#### **d) Responsable de entrega**

El área responsable de la entrega del producto es Oficina Ejecutiva de Administración de la Dirección Regional de Salud Junín.

El producto realizado por esta oficina es llevada a cabo por varios profesionales en diversas áreas de especialidad, con el fin de ampliar el conocimiento y reducir riesgos y fiscalizar a los actores en el proceso de contrataciones públicas.

El proceso general de entrega de ambos productos, se divide en dos actividades:

- Reconocimiento y modificación de riesgos, la cual se ejecuta por medio de una fiscalización de oficio, donde participan las áreas de Estudios económicos, sub gerencia solicitante, especialistas.
- Fiscalización a los actores del proceso, la cual se ejecuta por medio de una fiscalización a solicitud, donde participan las áreas de: Órgano de Control Institucional, sub dirección correspondiente, especialistas.

El desarrollo del Producto 2 se encuentra en el anexo 4.

### **Producto III: Manual de Procedimientos de Tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.**

#### **a) Definición operacional**

Es una guía instructiva cuya principal función es delimitar el proceso (detallado y secuencial) de la actividad administrativa o de gestión de las contrataciones públicas en la Dirección Regional de Salud Junín; además, es considerado como el principal medio de referencia para el control y evaluación administrativa, como también de consulta para la realización de cualquier actividad.

La implementación de dicho manual busca resolver la problemática de la tramitación deficiente de procedimientos en las contrataciones de la

DIRESA; por razones asociadas al exceso de requisitos procedimentales, formalismos, y papeleo, sumado al exceso de personal que se resiste al cambio en la aceleración de procesos, su apego exacerbado a los estatutos y a la jerarquía impuesta, además de la inexistencia de un manual de procedimientos administrativos en las contrataciones públicas eficiente.

Como evidencia se tiene a la Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes en las contrataciones con la empresa Laboratorios del Sur S.A. elaborado por Ortiz (2013), el cual permitió el mejor aprovechamiento de los recursos humanos al capacitar a los trabajadores para la captación de proveedores y fomentar un clima laboral saludable que satisfaga sus necesidades del área de ventas, de los clientes y de la empresa en general.

De acuerdo con ello, se ha visto el trabajo realizado por la Secretaría de Relaciones Exteriores (2004), donde se refleja la relevancia de proporcionar un instrumento técnico administrativo que normalice la elaboración de manuales procedimentales de manera uniforme con un contenido relevante y que se presente óptimamente genera grandes beneficios y atribuciones para cualquier organización, como es el caso de la secretaria de relaciones exteriores que ha adoptado y manejado los conceptos y elementos de la guía de manuales de procedimientos, facilitando así sus tecnicismos logrando mayor eficiencia y efectividad.

Además, el Manual de Procedimientos debe contener la guía instructiva que detalla cómo ha de llevarse a cabo la etapa de requerimiento, para la adecuada formulación de la solicitud del bien, servicio u obra a llevarse a cabo por el área usuaria, teniendo en cuenta las especificaciones técnicas, los términos de referencia como el expediente técnico de la contratación a realizar; así también, ha de incluir los requisitos de calificación necesarios útiles para el procedimiento, a fin de elevar la eficiencia en la tramitación de los requerimientos de dicha área.

Como evidencia de ello, se tiene el manual de procedimientos implementado en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas (2017), donde se elaboró un instrumento de gestión que logre eficiencia, eficacia y calidad pues se convierte en el punto de partida para la mejora continua de la institución. Este manual ha contenido un conjunto de consideraciones, una ficha de procedimiento, una denominación del procedimiento, descripción del procedimiento, base legal, requisitos para la tramitación de los requerimientos y un glosario de términos. Además, las operaciones se han sistematizado a través del uso de simbología que evita la fatiga de describir los procedimientos reiterativamente.

Por último, debe detallarse la guía de pago a proveedores que ejecutaron los contratos celebrados de bienes, obras y servicios. Tiene como finalidad simplificar el procedimiento de pago, en tanto se ha observado que en la actualidad, es burocrático, engorroso e innecesario, inclusive afecta a los proveedores que ven su pago después de muchos meses de ejecutado un contrato.

Al respecto se tiene como evidencia un Manual para la adquisición de bienes y contratación de servicios (2017), realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura que detalla el pago parcial, anticipo de fondos, inclusive la adquisición o contratación con pago utilizando tarjeta de crédito institucional para asegurar la realización de un solo pago, tras haberse ejecutado el bien o servicio al 100%.

**b) Grupo poblacional que recibe el producto**

El grupo poblacional que se beneficiará con el producto serán los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín, que intervienen en el procedimiento de contrataciones, desde la aparición de la necesidad hasta el logro de satisfacción financiera por parte de los proveedores. De este modo, el primer participante de este Manual de Procedimientos General será el responsable del área usuaria, quien transmitirá las necesidades de su departamento al área logística, que se encargará de evaluar si la necesidad debe ser correctamente satisfecha, generando así

el pedido para el Órgano Encargado de las Contrataciones de la Dirección administrativa y se aprobará el pedido para que se continúe con el trámite de entrega de bienes o ejecución de servicio. Luego todo ello retornará al área administrativa de la entidad para que se pueda proceder a otorgar el pago a los proveedores de la Dirección Regional de Salud de Junín.

**c) Responsable del diseño del producto**

El responsable del diseño del producto es la Oficina Ejecutiva de Administración de la Dirección Regional de Salud Junín, específicamente el Órgano Encargado de las Contrataciones de la Oficina de Logística, puesto que su labor es la de hacer más eficiente el trámite de contratación, desde la aparición de la necesidad hasta su cobertura a través de la contratación de proveedores y el pago a estos últimos.

**d) Responsable de la entrega del producto**

El responsable de la entrega del producto es el Director Regional de Salud de Junín, M.C. Danny J. Esteban Quispe, quien debe aprobar el Manual de Procedimientos de Tramitación eficiente de los procesos de contratación mediante Resolución Directoral y entregarlo al Director de la Oficina Ejecutiva de Administración, encargado de su difusión y quien debe distribuir a todas las áreas usuarias de la Dirección Regional de Salud de Junín.

El desarrollo del Producto 3 se encuentra en el anexo 5.

**Producto IV: Manual del Sistema de Gestión anti soborno.**

**a) Definición operacional**

Es un documento de gestión, diseñado en base a la NTP ISO 37001, cuya finalidad de brindar apoyo en todo sistema gestión para un eficiente dominio del soborno. Se ha especificado un desglose de medios de organización para que se pueda eficientemente prevenir, detectar y dar tratamiento al soborno.

Esta norma posee flexibilidad y capacidad de adaptación para poder gestionar diversas clases de soborno y una amplia adaptación a cualquier tipo de organización, entre las que, evidentemente, se va encontrar al sector público.

**b) Grupo poblacional que recibe el producto**

El grupo poblacional que se beneficiará con el desarrollo y la implementación de este producto son los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín. De igual modo, se tiene como precedente la posibilidad de desarrollar legislación a partir de la implementación del ISO 37001, como se ha podido observar en la Ley Anti soborno del Reino Unido del 2010. Además, se genera una colaboración con todos los interesados, sobre la supervisión, administración del riesgo en la organización y la cadena de suministro.

También se ven beneficiados los proveedores, subcontratistas y agentes de compromiso con las prácticas de soborno, puesto que habrá mayor fiscalización.

**c) Responsable del diseño del producto**

El responsable del diseño del producto es la Oficina Ejecutiva de Administración, el Órgano de Control Institucional y la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico. Estos tendrán la asistencia de la Oficina de Asesoría jurídica para que puedan dar el soporte legal a la construcción de la propuesta.

**d) Responsable de la entrega del producto**

El responsable de la entrega del producto es el Director Regional de Salud de Junín, M.C. Danny J. Esteban Quispe, quien debe aprobar la implementación del Manual del Sistema de Gestión Anti soborno y entregarlo al Director de la Oficina Ejecutiva de Administración, encargado de su difusión y quien debe distribuir el producto a todas las áreas usuarias de la Dirección Regional de Salud de Junín.

El desarrollo del Producto 4 se encuentra en el anexo 6.

#### 5.4. Estimación de costo de cada producto propuesto

Para la implementación de cada producto, siendo estos los manuales de procedimientos, se tiene una estimación de costo de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 30:**

*Estimación de costo único del producto I: Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado.*

PRODUCTO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE COSTO	COSTO
Producto I: Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado.	Recursos humanos	Especialista en procesos de contratación.	S/. 1,000.00
		Asesor legal	S/. 500.00
		Asesor administrativo con especialización en procesos	S/. 700.00
	Materiales o bienes	Proyector	S/.1800.00
		Bolígrafos tinta seca	S/. 40.00
		Cuadernos tamaño A4 x 100 hojas	S/. 60.00
		Papel bond 80g	S/. 124.00
	Servicios	Coordinación de comunicaciones	S/1,200.00
		Impresión y fotocopiado del material	S/. 800.00
		Difusión del Manual de procedimientos general.	S/. 2210.00
Mapeo de <i>stakeholders</i>		S/2,500.00	
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>S/.10,934.00</b>

Fuente: Elaboración propia adaptado de Lista de Insumos del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 31:**

*Estimación de costo único del producto II: Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.*

<b>PRODUCTO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE COSTO</b>	<b>COSTO</b>
Producto II: Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.	Recursos humanos	Profesional Especialista en Diseño Pedagógico	S/. 3,000.00
		Especialista en procesos de atención a áreas usuarias	S/. 2,100.00
		Asesor legal.	S/. 1,800.00
		Asesor administrativo con especialización en procesos	S/. 2,400.00
	Materiales o bienes.	Proyector.	S/. 1,800.00
		Bolígrafo de tinta seca	S/. 40.00
		Cartulina Kimberly A4	S/. 60.00
		Corrector líquido tipo lapicero	S/. 60.00
		Cuaderno cuadriculado A5 x 200 hojas	S/. 60.00
		Folder manila A4	S/. 60.00
		Lápiz negro 2º con borrador	S/. 40.00
		Nota autoadhesiva 100 hojas	S/. 32.00
		Papel bond 80g A4	S/. 18.00
		Papelógrafo	S/. 9.00
	Plumón tinta acrílica	S/. 27.00	
	Servicios	Entrevistas a directores y gerentes de áreas usuarias	S/. 2,400.00
		Contratación de expertos en contratación pública	S/. 3,200.00
		Contratación de expertos para elaboración de programas	S/. 3,500.00
		Contratación de servicio de docentes en desarrollo de habilidades comunicativas	S/. 2,500.00
Coordinadores de capacitación		S/. 2,500.00	
Servicio de <i>coffe-break</i>		S/. 480.00	
Alquiler de aulas equipadas con equipo de sonidos y cómputo para taller		S/. 520.00	

		Servicio de elaboración de materiales de capacitación	S/. 2,520.00
		Impresión y fotocopiado de materiales de capacitación	S/. 580.00
<b>COSTO TOTAL</b>			S/.32,206.00

Fuente: Elaboración propia adaptado de Lista de Insumos del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 32:**

*Estimación de costo único del producto III: Manual de procedimientos de tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.*

PRODUCTO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE COSTO	COSTO
Producto III: Manual de procedimientos de tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.	Recursos humanos.	Especialista en procesos de pago a proveedores	S/. 2,000.00
		Asesor legal.	S/. 1,200.00
		Gerente de logística	S/. 2,000.00
		Coordinador de la gerencia	S/. 1,400.00
		Coordinador administrativo	S/. 1,200.00
		Técnico en archivo	S/. 700.00
	Materiales o bienes.	Impresora	S/. 700.00
		Mesa de reuniones	S/. 1,500.00
		Sillas	S/. 600.00
		Laptop	S/. 2,000.00
		Teléfono	S/. 400.00
		Útiles de oficina	S/. 180.00
	Servicios	Difusión del material	S/. 80.00
Propinas para practicantes		S/. 500.00	
<b>COSTO TOTAL</b>			S/.14,460.00

Fuente: Elaboración propia adaptado de Lista de Insumos del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

**Tabla 33:**

*Estimación de costo único del producto IV: Manual del Sistema de Gestión anti soborno*

<b>PRODUCTO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE COSTO</b>	<b>COSTO</b>
Producto IV: Manual del Sistema de Gestión anti soborno	Recursos humanos	Profesional Especialista en Diseño Pedagógico	S/. 3,000.00
		Especialista en procesos de atención a áreas usuarias	S/. 2,100.00
		Asesor legal.	S/. 1,800.00
		Asesor administrativo con especialización en procesos	S/. 2,400.00
	Materiales o bienes.	Impresora	S/. 700.00
		Mesa de reuniones	S/. 1,500.00
		Sillas	S/. 600.00
		Laptop	S/. 2,000.00
		Teléfono	S/. 400.00
		Utiles de oficina	S/. 180.00
	Servicios	Entrevistas a directores y gerentes de áreas usuarias	S/. 2,400.00
		Contratación de expertos en contratación pública	S/. 3,200.00
		Servicio de elaboración de materiales de difusión	S/. 2,520.00
Difusión del material		S/. 180.00	
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>S/.22,260.00</b>	

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo VI

### Análisis de viabilidad

#### 6.1. Viabilidad Política

De acuerdo al Programa Presupuestal N° 149, se identificaron los actores participantes en el proceso de contrataciones en la DIRESA Junín, los que de cierto modo, podrían tener incidencia en el proceso de las contrataciones de la Dirección Regional de Salud Junín, de ese modo se realizó la descripción del cargo y las funciones que desempeñan, teniendo en cuenta el organigrama funcional establecido en el ROF (Reglamento de Organización y Funciones). Los cuales fueron consolidados en el Mapeo de stakeholders políticos que se muestran a continuación:

**Tabla 34:**

*Mapeo de stakeholders políticos*

<b>Actor</b>	<b>Descripción del cargo</b>	<b>Funciones</b>
<b>Gobernador Regional</b>	Titular de la entidad, promueve y conduce el desarrollo integral de la Región con competitividad, enfoque de cambio climático y gestión de riesgos, derechos e igualdad de oportunidades en el Marco de la Modernización del Estado.	a) Dirigir y supervisar la marcha del Gobierno Regional y de sus órganos ejecutivos, administrativos y técnicos.
<b>Gerente General Regional</b>	Servidor encargado de Coordinar por encargo del Gobernador Regional con los sectores y otras organizaciones del ámbito regional, la formulación, ejecución y evaluación de los presupuestos de desarrollo de la región.	a) Supervisar monitorear y evaluar la ejecución de los programas y proyectos regionales de carácter sectorial y el componente multisectorial que le corresponda, incluidos en el Plan de Desarrollo Regional

		Concertado y Operativo Regional.
<b>Gerente Regional de Desarrollo Social</b>	Encargado de Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la Gerencia Regional de Desarrollo Social.	a) Dirigir y evaluar los planes y programas orientadas a la salud, al trabajo, a la educación, a la vivienda prevención de la violencia política, familiar y sexual; así mismo el apoyo de los niños, jóvenes, adolescentes mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores y sectores sociales en situación de riesgo y vulnerabilidad.
<b>Director Regional de Salud</b>	Es el encargado del órgano ejecutivo de la institución, es un alto cargo directivo que representa la toma final de decisiones.	a) Dirigir la DIRESA Junín, cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos y normas de salud. (Artículo 14º del ROF)
<b>Órgano de Control Institucional</b>	Encargado de la supervisión general de la entidad a través del control de contrataciones, administración y finanzas.	a) Propone el Presupuesto Anual del órgano de Control y ejerce control interno sobre la DIRESA Junín. (Artículo 17º del ROF)
<b>Director Ejecutivo de Administración</b>	Encargado de la dirección administrativa de los Sistemas de Logística, Economía y Tesorería.	a) Desarrolla el proceso logístico de la Unidad Ejecutora de la DIRESA Junín. b) Realiza la evaluación de los requerimientos de las áreas usuarias a fin de desarrollar soluciones. (Artículo 20º del ROF)
<b>Jefe de Logística</b>	Es el encargado de gestionar el Sistema de Abastecimiento de la DIRESA Junín.	a) Ejecuta el abastecimiento de bienes y servicios para las unidades de la DIRESA Junín. (Artículo 21º del ROF)

<b>Jefe de Economía</b>	Es el encargado del control y la supervisión de los recursos con los que cuenta la DIRESA Junín.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Registrar las operaciones contables del SIAF.</li> <li>b) Llevar el registro de la contabilidad de las finanzas y presupuesto de la DIRESA Junín.</li> </ul> (Artículo 22° del ROF)
<b>Jefe de Tesorería</b>	Es el encargado de conducir el Sistema Administrativo de Tesorería de la DIRESA Junín.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gestionar las cuentas bancarias y los fondos de la DIRESA Junín.</li> </ul> (Artículo 23° del ROF)
<b>Gerente de Gestión y desarrollo de Recursos Humanos</b>	Es el encargado de la gestión del personal que trabaja en la institución; desde lo más altos cargos hacia abajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se encarga de la capacitación de servidores en temas de contrataciones y la formación de expertos.</li> </ul> (Artículo 24° del ROF)
<b>Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Modernización</b>	Es el encargado de conducir el Sistema de Planeamiento, Presupuesto Público y Modernización de la Gestión en las Contrataciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asesorar, conducir, gestionar los sistemas identificados.</li> </ul> (Artículo 17° del ROF)
<b>Gerente de informática, telecomunicaciones y estadística</b>	Es el encargado de la dirección de comunicación interna y externa de la entidad a través del uso de tecnologías de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Promover el desarrollo de las TIC para la mejora de la comunicación entre los órganos.</li> </ul> (Artículo 27° del ROF)
<b>Director de prevención y control de emergencias y desastres</b>	Es el agente encargado de la delimitación de la gestión del cambio y la gestión de riesgos que puedan surgir en el devenir de la administración de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Implementar las políticas en temas de salud y prevención de riesgos.</li> </ul> (Artículo 48° del ROF)
<b>Asesor Jurídico</b>	Es el encargado de la asesoría legal de la entidad tanto para las contrataciones como para la defensa técnica de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborar, revisar y dar el visto bueno a los cambios legislativos y los convenios propuestos por la DIRESA Junín.</li> </ul> (Artículo 19° del ROF)

<b>Áreas Usuarias</b>	Son las responsables de identificar a detalle las características, cantidad y calidad de los bienes, servicios u obras que se requieren contratar, estas últimas tomarán en cuenta las especificaciones técnicas o términos de referencia.	a) Las áreas usuarias son aquellas que elaboran los requerimientos de acuerdo a sus necesidades.
-----------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

### **Incidencias según Stakeholders políticos**

Los actores involucrados en la ejecución de los productos, son funcionarios de alta jerarquía y diversas áreas pertenecientes a la Dirección Regional de Salud de Junín; no obstante, estos fueron alineados según el Programa Presupuestal N° 149, por lo que, en la siguiente tabla, se ha clasificado según la incidencia de participación de las mismas, siendo estas alta, mediana y baja. Las cuales se traducen en que, si la incidencia es alta, la participación en el desarrollo del producto será de primera mano; si es mediana, la intervención será parcial; y finalmente, si es baja, la aportación será de una mínima magnitud.

**Tabla 35:**

*Incidencia según stakeholders políticos*

<b>Productos</b>	<b>Incidencia</b>		
	<b>Alta</b>	<b>Mediana</b>	<b>Baja</b>
<b>Producto 1: Plan de Fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernador Regional</li> <li>- Gerente General Regional</li> <li>- Gerente Regional de Desarrollo Social</li> <li>- Director Regional.</li> <li>- Director Ejecutivo de Administración.</li> <li>- Jefe de Logística.</li> <li>- Jefe de Economía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas Usuarias (Dirección Ejecutiva de Promoción de la salud, Dirección Ejecutiva Salud de las Personas, Dirección Ejecutiva de Medicamentos, Insumos y drogas, Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental).</li> <li>- Asesor Jurídico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Recursos Humanos.</li> <li>- Control Institucional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de tesorería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de planeamiento, presupuesto y modernización estratégico.</li> <li>- Gerente de informática telecomunicaciones y estadística.</li> </ul>	
<p><b>Producto 2: Plan de Identificación, mitigación y gestión de riesgos el proceso de contratación pública.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernador Regional</li> <li>- Gerente General Regional</li> <li>- Gerente Regional de Desarrollo Social</li> <li>- Director Regional.</li> <li>- Director Ejecutivo de Administración.</li> <li>- Dirección de Gestión de Riesgos.</li> <li>- Jefe de economía.</li> <li>- Jefe de tesorería.</li> <li>- Supervisor especialista en riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas Usuarias (Dirección Ejecutiva de Promoción de la salud, Dirección Ejecutiva Salud de las Personas, Dirección Ejecutiva de Medicamentos, Insumos y drogas, Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental).</li> <li>- Asesor Jurídico.</li> <li>- Gerente de planeamiento, presupuesto y modernización estratégico.</li> <li>- Gerente de informática telecomunicaciones y estadística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de prevención y control de emergencias y desastres.</li> <li>- Gerente de Gestión y desarrollo de Recursos Humanos.</li> <li>- Control Institucional.</li> </ul>
<p><b>Producto 3: Manual de Procedimientos de Tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernador Regional</li> <li>- Gerente General Regional</li> <li>- Gerente Regional de Desarrollo Social</li> <li>- Director Regional</li> <li>- Director Ejecutivo de Administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas Usuarias (Dirección Ejecutiva de Promoción de la salud, Dirección Ejecutiva Salud de las Personas, Dirección Ejecutiva de Medicamentos, Insumos y drogas, Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de prevención y control de emergencias y desastres.</li> <li>- Gerente de Gestión y desarrollo de Recursos Humanos.</li> <li>- Control Institucional.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesor Jurídico.</li> <li>- Gerente de planeamiento estratégico.</li> <li>- Gerente de informática telecomunicaciones y estadística.</li> </ul>	
<p><b>Producto 4: Manual del Sistema de Gestión anti soborno.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernador Regional.</li> <li>- Gerente General Regional.</li> <li>- Gerente Regional de Desarrollo Social.</li> <li>- Director Ejecutivo de Administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas Usuarias (Dirección Ejecutiva de Promoción de la salud, Dirección Ejecutiva Salud de las Personas, Dirección Ejecutiva de Medicamentos, Insumos y drogas, Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental)</li> <li>- Asesor Jurídico.</li> <li>- Gerente de planeamiento estratégico.</li> <li>- Gerente de informática telecomunicaciones y estadística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de prevención y control de emergencias y desastres.</li> <li>- Gerente de Gestión y desarrollo de Recursos Humanos.</li> <li>- Control Institucional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Viabilidad política de Stakeholders según productos**

De acuerdo al Programa Presupuestal N° 149 resulta necesario establecer la viabilidad política de los stakeholders de acuerdo a los productos propuestos. Esto ha sido necesario porque permitir identificar de manera detallada a los actores que intervendrán e influirán en la implantación de cada uno de los productos; para ello se confinarán los símbolos (+) que significan mucho; o 0 que significa nada respecto de su nivel de participación.

**Tabla 36:***Viabilidad política de stakeholders según productos.*

<b>ACTORES</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
Gobernador Regional	+	+	+	+
Gerente General Regional	+	+	+	+
Gerente Regional de Desarrollo Social	+	+	+	+
Director Regional	+	+	+	+
Control Institucional	+	0	0	0
Director Ejecutivo de Administración	+	+	+	+
Jefe del área de Logística	+	+	+	+
Jefe de Tesorería	+	+	+	+
Jefe de Economía	+	+	+	+
Gerente de Gestión y desarrollo de Recursos Humanos	0	0	0	0
Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	+	0	0	0
Gerente de informática, telecomunicaciones y estadística	+	0	0	0
Gerente de prevención y control de emergencias y desastres	+	+	+	+
Asesor Jurídico	0	0	0	0
Áreas usuarias	+	+	+	+
Dirección Ejecutiva de Promoción de la salud	+	+	+	+
Dirección Ejecutiva Salud de las Personas	+	+	+	+
Dirección Ejecutiva de Medicamentos, Insumos y drogas	+	+	+	+
Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental	+	+	+	+

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, como se visualizó en la tabla anterior, la realización de los cuatro productos es viable para los actores involucrados, teniendo en cuenta sus participaciones en la implementación de cada producto.

Esta información se validó con Jefe del área de logística de la DIRESA.

## 6.2. Viabilidad Técnica

Para la implementación de los productos identificados en la Dirección Regional de Salud Junín será necesario identificar si las tareas y/o actividades propuestas son técnica y normativamente viables, es decir si es posible su desarrollo al amparo legal. En la siguiente tabla, se muestra el análisis de actividades de acuerdo a cada uno de los productos y su viabilidad legal.

### Análisis del punto de vista de la Normatividad

De acuerdo al Programa Presupuestal N° 149 y a la Ley General de Contrataciones con el Estado, se han formulado actividades y/o tareas que harán posible la implantación de la propuesta y se muestran a continuación:

**Tabla 37:**

*Viabilidad de cada producto según la Normatividad.*

Producto	Actividad/Tarea	Viabilidad Legal
1	1.1. Actores de la contratación pública con mejores competencias.	Ley General de Contrataciones con el Estado
	1.2. Formulación de solicitudes para la contratación de un bien, servicio u obra.	
	1.3. Elaboración de las Especificaciones Técnicas para la contratación de bienes, armar los expedientes técnicos para la contratación de obras y los requisitos de calificación para la contratación de personal.	
2	2.1. Planes de mitigación de riesgos implementados.	Ley General de Contrataciones con el Estado
	2.2. Simplificación del procedimiento de pago para los proveedores.	

3	3.1. Elaboración de Manual de Procedimientos (MAPRO) general, para los procesos de contratación de la Dirección Regional de Salud Junín.	Ley General de Contrataciones con el Estado
	3.2. Desarrollo de procesos administrativos en la Dirección Regional de Salud Junín para la contratación de bienes, servicios u obras.	
	3.3. Designación de personal encargado en el procedimiento de contrataciones públicas.	
	3.4. Difusión de convocatorias mediante: Licitación y concurso público, licitación pública con precalificación, adjudicación simplificada, contratación de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa.	
4	4.1. Elaboración de Manual del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 de la Dirección Regional de Salud Junín, para la disminución de judicialización de actores públicos implicados en los procesos de contratación de la Dirección Regional de Salud Junín.	Ley General de Contrataciones con el Estado
	4.2. Desarrollo de procesos administrativos en la Dirección Regional de Salud Junín para la contratación de bienes, servicios u obras.	
	4.3. Implementación del Manual del Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001 en la Dirección Regional de Salud Junín	
	4.4. Difusión de la implementación del plan.	

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, como se observó en la tabla anterior, la realización de los cuatro productos es viable desde el punto de vista legal para la Dirección Regional de Salud Junín, lo que significa que los productos establecidos cumplen con las normas legales.

Esta información se validó con Jefe de Asesoría Legal de la DIRESA.

### 6.3. Viabilidad Social

#### Tabla 38:

*Matriz de actores sociales.*

Actor Social	Descripción	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
Proveedores	Es aquel sujeto o empresa que abastece de productos o servicios a la empresa o entidad.	Se beneficiarán porque los trabajadores encargados de las contrataciones estarán mejor preparados.	Se beneficiarán porque los trabajadores implementarán planes eficientes de riesgos que pudieran entorpecer el pago y otros trámites de proveedores.	Los proveedores se verán beneficiados, puesto que aumentará el Principio de libertad de concurrencia de la Ley de contrataciones del Estado.	Se beneficiarán todos los actores implicados en los procesos contratación, puesto que la corrupción es un fenómeno que afecta a todos.
Áreas usuarias	Es una dependencia de la entidad que tiene necesidades y funciones independientes a las de otras áreas. Se encargan de gestionar la atención a proveedores de bienes, servicios y obras.	Los trabajadores de las áreas usuarias, al estar más capacitados para el desarrollo de sus actividades podrán desenvolverse mejor dentro de su área usuaria específica.	Las áreas usuarias estarán mejor protegidas ante riesgos de posible suceso en el área de trabajo.	Todo trámite realizado por esta área será agilizado, y con ello, se brindará una mejor atención a los proveedores, lo cual, a su vez, generará mayor afluencia de aquellos.	Las áreas usuarias estarán mejor protegidas ante riesgos de corrupción de posible suceso en el área de trabajo.
Funcionarios públicos	Son aquellos que prestan sus servicios laborales al Estado.	Todos los funcionarios públicos, al recibir capacitaciones eficientes podrán mejorar sus habilidades para la contratación pública.	Los funcionarios públicos estarán mejor protegidos, puesto que, ante la aparición de riesgos, tendrán mecanismos eficientes de salvaguarda para evitar la afectación de los mismos.	Los funcionarios públicos se verán beneficiados de manera que el exceso de carga laboral se verá reducido al agilizar los procesos.	Se beneficiarán todos los actores implicados en los procesos contratación, puesto que la corrupción es un fenómeno que afecta a todos.
Sociedad civil	Es toda la población en general.	Los usuarios serán mejor atendidos, puesto que se relacionarán con trabajadores públicos de	Los usuarios no se verán afectados por la posible aparición de situaciones de riesgo, puesto	Los usuarios que acudan a la entidad a realizar trámites de cualquier índole,	Se beneficiarán todos los actores implicados en los procesos contratación, puesto que la corrupción es un

		mayor preparación.	que la entidad tendrá sistemas eficientes para evitar su aparición.	sentirán mayor satisfacción con la atención, dado que los procesos estarán mejor establecidos, y algunos pasos serán obviados.	fenómeno que afecta a todos.
--	--	--------------------	---	--	------------------------------

Fuente: Elaboración propia

La viabilidad social se ve reflejada con aquellos actores que serán beneficiados con la implementación de los productos planteados dentro de este estudio. Estos actores son: los proveedores, las áreas usuarias, los funcionarios públicos y la sociedad civil; quienes, después de los ajustes en los procesos, encontrarán mayor agilidad en los procesos, dejando de lado aquellos inconvenientes que generaba la burocracia mal gestionada; y de este modo, promover el Principio de libertad de concurrencia de la Ley de contrataciones del Estado, en cuanto a los proveedores, y mejorar la atención a usuarios generando un ambiente práctico.

En ese sentido, como se visualizó en la tabla anterior, la realización de los cuatro productos es viable socialmente, dados los beneficios que darán a la sociedad.

#### **6.4. Viabilidad Presupuestal**

##### **6.4.1. Costo-beneficio**

###### **Producto 1: Plan de Fortalecimiento de competencias**

Cuando el análisis de costo y beneficio es integrado a la mejora de capacidades de los trabajadores públicos, habría que pensar en cómo esto podría generar una afectación a los trabajadores, pero más aún, en como esto podría afectar al Estado.

Con respecto de los trabajadores, no existen ningún tipo de riesgo ni perjuicio, puesto que los trabajadores, por su condición humana querrán siempre tender al progreso y la autorrealización. Entonces,

cuando el Estado se encarga de su capacitación está otorgándole solo beneficios.

Por el lado del Estado, aparece un riesgo en el momento de capacitar a los trabajadores públicos, y esto se debe a que no puede existir certeza de que estos trabajadores efectivamente trabajen permanentemente para el Estado, por lo que, en caso ellos dejen de trabajar para el Estado, este habría hecho una inversión económica que no genera beneficios para la entidad.

Sin perjuicio de lo anterior, lo cierto es que, con mecanismos adecuados de integración y fidelización, el trabajador público capacitado puede seguir desarrollando actividades a favor de la DIRESA Junín, en cuyo caso el beneficio es mayor al costo, lo que hace al producto viable.

### **Producto 2: Plan de Identificación, mitigación y gestión de riesgos el proceso de contratación pública**

En el caso de este segundo producto, la implementación de planes de mitigación de riesgos implementados genera una dicotomía sobre la necesidad de la DIRESA Junín de implementar una adecuada gestión de riesgos. Entonces, la forma de comprobar esta necesidad se deposita en la mala gestión que ha tenido la DIRESA en sus contrataciones públicas, por lo que no solo hay que hablar de los beneficios de tener un sistema equilibrado de gestión y mitigación de riesgos, sino que además hay que centrarnos en la posibilidad de que es una necesidad el tener un buen plan de mitigación de riesgos, porque no solo es bueno, sino necesario.

### **Producto 3: Manual de Procedimientos de Tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.**

Desempeñar un análisis de costo y beneficio implica reflexionar sobre los perjuicios y beneficios que acarrearía la implementación del

producto. Entonces, si se logra demostrar que los beneficios son mayores a los posibles riesgos y perjuicios, la implementación llegaría a ser exitosa.

En el caso de implementar un Manual de Procedimientos General, lo primero que debe evaluarse es en el costo económico de su implementación, que, según análisis previo, asciende a los S/ 5,900.00 (cinco mil novecientos soles). Además, de esto, hay que pensar en otros costos de transacción, como lo son el tiempo que tardará implementarlo y el esfuerzo humano que se requerirá para que los miembros de la organización puedan gestionar adecuadamente el cambio. En el plano temporal, el desarrollo de dos meses implica otro costo, puesto que los beneficios se mostrarán con posterioridad a dos meses después de la toma de decisión de elaboración del Manual de Procedimientos. El tiempo y esfuerzo humano requerido para la adaptación al cambio no puede definirse con exactitud, por lo que es un factor generador de riesgo, porque cabe la pequeña posibilidad de que algunos agentes no se terminen de adaptar nunca al cambio.

En vista a lo descrito, debemos señalar que los beneficios de implementar un Manual de Procedimientos son la obtención de mayor eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de contratación, además, se generará un beneficio temporal en el sentido de que se busca el acotamiento de procesos burocráticos e innecesarios, razón por la cual los beneficios son mayores a los riesgos y posibles perjuicios.

#### **Producto 4: Manual del Sistema de Gestión anti soborno**

Es un documento en el que se consigna las medidas a tomar y el comportamiento que debe asumir todo funcionario público perteneciente a la dirección Regional de Salud Junín frente a situaciones de corrupción en las que se encuentra inmiscuido algún proceso de contratación pública, teniendo en cuenta que es el delito de

corrupción en si mismo el que promueve la judicialización de los funcionarios públicos implicados en procesos de contratación.

#### **6.4.2. Fuente de financiamiento.**

El financiamiento, en sentido de que generará un beneficio a la entidad, debe ser de fuente estatal. En este caso, el Gobierno Central, a través del Ministerio de Salud, brindará el presupuesto para la elaboración de estos productos. Hay que suponer que, en la división presupuestal de la Dirección Regional de Salud Junín, se destinará un porcentaje del presupuesto para la cobertura de las necesidades descritas.

De otro modo, el financiamiento, en caso no estar consignado en el presupuesto anual, tendría que ejecutarse mediante la modalidad de financiamiento de Recursos Directamente Recaudados (RDR).

### **6.5. Valor Público de la propuesta**

#### **6.5.1. Beneficio a la sociedad.**

Los actores que se benefician directamente con la implementación de los cuatro productos planteados en el estudio son, fuera de los participantes de la organización, los miembros de la sociedad en general. Cuando se tiene una entidad de salud con mayor eficiencia y eficacia, inevitablemente los factores colaterales también mejoran. Esto se debe a que la actualidad plantea organizaciones sistemáticas en las que todas las extremidades de la entidad funcionan al unísono, entonces, si una parte de la entidad funciona mal, todas las demás se afectan, por lo que, finalmente, la sociedad beneficiaria también se ve afectada. Entonces, al mejorar todas las extremidades defectuosas, se podrá también brindar un mejor servicio a la sociedad en general. Además, se generará mayor promoción del principio de libertad de concurrencia de la Ley de Contrataciones del Estado, porque los proveedores podrán participar con mayor libertad en los procesos de convocatoria, al saber que sus intereses estarán mejor protegidos a través de un eficiente sistema de pago.

Por otro lado, cabe mencionar que el segundo producto beneficiará a nivel interno a la institución, puesto que un mejor desarrollo de competencias en los trabajadores, llevará a que los procesos sean más ágiles y mejor ejecutados por parte de los actores que se ven involucrados en el proceso de las contrataciones; asimismo, la mejora en competencias, también incluiría un mejor desempeño a nivel social, lo cual indirectamente influiría en un mejor clima laboral.

Por último, el tercer producto traería mejoras a nivel de evitación de riesgos futuros, lo cual se encuentra relacionado con un beneficio social, dado que estos riesgos se encuentran relacionados con la corrupción y procesos relacionados a este, como menciona el Programa Presupuestal N° 149, y estos posibles eventos fraudulentos afectan a la población ya que un presupuesto mal ejecutado, tiene repercusiones negativas sobre la economía pública.

#### **Producto 1: Plan de Fortalecimiento de competencias**

Se beneficiará a los proveedores porque los trabajadores encargados de las contrataciones estarán mejor preparados. Asimismo, los trabajadores de las áreas usuarias, al estar más capacitados para el desarrollo de sus actividades podrán desenvolverse mejor dentro de su área usuaria específica. Además de esto, todos los funcionarios públicos, al recibir capacitaciones eficientes podrán mejorar sus habilidades para la contratación pública. Por último, los usuarios serán mejor atendidos, puesto que se relacionarán con trabajadores públicos de mayor preparación.

#### **Producto 2: Plan de Identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública**

Se beneficiará a los proveedores porque los trabajadores implementarán planes eficientes de riesgos que pudieran entorpecer el pago y otros trámites de proveedores. Asimismo, las áreas usuarias estarán mejor

protegidas ante riesgos de posible suceso en el área de trabajo. Además de esto, los funcionarios públicos estarán mejor protegidos, puesto que, ante la aparición de riesgos, tendrán mecanismos eficientes de salvaguarda para evitar la afectación de los mismos. Por último, los usuarios no se verán afectados por la posible aparición de situaciones de riesgo, puesto que la entidad tendrá sistemas eficientes para evitar su aparición.

### **Producto 3: Manual de Procedimientos de Tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín**

Los proveedores se verán beneficiados, puesto que aumentará el Principio de libertad de concurrencia de la Ley de contrataciones del Estado. Asimismo, todo trámite realizado por esta área será agilizado, y con ello, se brindará una mejor atención a los proveedores, lo cual, a su vez, generará mayor afluencia de aquellos. Además de esto, los funcionarios públicos se verán beneficiados de manera que el exceso de carga laboral se verá reducido al agilizar los procesos. Por último, los usuarios que acudan a la entidad a realizar trámites de cualquier índole, sentirán mayor satisfacción con la atención, dado que los procesos estarán mejor establecidos, y algunos pasos serán obviados.

### **Producto 4: Manual del Sistema de Gestión anti soborno**

Se beneficiará a los proveedores porque los trabajadores implementarán planes eficientes de lucha contra la corrupción que pudieran entorpecer el pago y otros trámites de proveedores. Asimismo, las áreas usuarias estarán mejor protegidas ante riesgos de posible suceso en el área de trabajo. Además de esto, los funcionarios públicos estarán mejor protegidos, puesto que, ante la aparición de acontecimientos de corrupción, tendrán mecanismos eficientes de salvaguarda para evitar la afectación de los mismos. Por último, los usuarios no se verán afectados por la posible aparición de situaciones de corrupción, puesto que la

entidad tendrá sistemas eficientes para evitar su aparición y promover su denuncia.

### **6.5.2. Valor público y misión institucional.**

La misión de la Dirección Regional de Salud de Junín es:

“Somos una Institución Pública, Ente Rector Regional de Salud que conduce la gestión y prestación de la atención de salud integral, para satisfacer las necesidades de salud y contribuir al desarrollo humano de la población de la Región Junín, priorizando los sectores más vulnerables respetando su interculturalidad”

Teniendo como misión de esta institución lo anteriormente planteado, donde resaltan los puntos de gestión y prestación de servicios, los cuales se encuentran vinculados directamente con los productos ofrecidos, los cuales fueron adaptados del Programa Presupuestal N° 149. De este modo, se logrará un sistema de salud más integrado, porque las extremidades de la entidad funcionarán de manera más eficiente, lo cual implica el logro de eficiencia que es también perseguido por la visión de la organización. Se tendrá, asimismo, mayor participación social, puesto que se promoverá con más fuerza el cumplimiento del principio de libertad de concurrencia.

Por otra parte, tener actores competentes para la realización de estas funciones, logrará que se cumpla con el punto de poder satisfacer las necesidades de salud, de manera oportuna y eficaz, evitando posibles malas praxis en la misma.

Finalmente, una adecuada gestión de riesgos, hará posible que se pueda llegar a toda la población de Junín haciendo posible la priorización de sectores con mayor vulnerabilidad, ya que al poder evaluar y fiscalizar idóneamente cuáles son estas áreas de difícil acceso y mayor desprotección, además de supervisar que el presupuesto sea ejecutado debidamente, será posible cumplir con este criterio.

## Capítulo VII

### Seguimiento

#### 7.1. Indicadores de seguimiento del producto I

**Tabla 39:**

*Indicador de seguimiento del producto I.*

<b>Indicador I: Porcentaje de funcionarios con competencias suficientes</b>	
<b>Definición</b>	Mide la cantidad de actores con las capacidades suficientes para la ejecución del proceso de contrataciones. La finalidad de este indicador es facilitar la mejora de capacidades de los servidores tanto en el área usuaria y en el área que gestiona las contrataciones, como también de los proveedores públicos, cuyo fundamento se encuentra en la matriz de competencias de tales actores. El objetivo del indicador es poder generar una eficacia del gasto público.
<b>Dimensión de desempeño</b>	Eficacia
<b>Valor del indicador</b>	Composición anual
	Certificación de competencias a través de capacitaciones.
<b>Justificación</b>	El poseer actores con competencias adecuadas para el proceso de contrataciones públicas permite llevar una adecuada gestión y ejecución de cada etapa en el mismo; de esta manera, se tiene un proceso eficaz y eficiente, una mejor atención a los usuarios, un incremento de proveedores públicos, una pronta satisfacción de necesidades de los ciudadanos, y por consiguiente, se obtienen mejores bienes, servicios, y obras que cumplan con los mejores estándares de calidad.
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Dentro de las limitaciones halladas, se encontró que no se tiene una cantidad exacta de trabajadores que cuenten con un plazo establecido de empleo, dado que existe una constante rotación de servidores, lo que dificulta una capacitación permanente. Por otra parte, se pudo observar una falta de capacidades básicas como son el cálculo matemático y la comprensión lectora, teniendo así una mayor dificultad de poder obtener capacidades específicas.

	Dentro de los supuestos, se tiene que todos los trabajadores cuentan con las capacidades básicas implementadas y que los servidores podrían participar de más de una capacitación.
<b>Precisiones técnicas</b>	En la administración del Estado, se cuenta con una cantidad de servidores públicos, y para poder hallar este número preciso, se hace uso de la plataforma SERVIR, donde se haya la cantidad de personas censadas, y del mismo modo, se usa la base de datos que ofrece el OSCE.
<b>Método de cálculo</b>	$\frac{\text{Número de personas que aprueban el curso}}{\text{Número total de personas que asisten al curso}} = \times 100$
<b>Periodicidad de las mediciones</b>	Cada 3 meses
<b>Fuente de datos</b>	Fuente: Reporte de capacitaciones del Equipo de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado.
<b>Base de datos</b>	SERVIR y OSCE
<b>Instrumento de recolección de información</b>	Informes de capacitaciones del Equipo de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal 149° OSCE

## 7.2. Indicadores de seguimiento del producto II

**Tabla 40:**

*Indicador de seguimiento del producto II.*

<b>Indicador II: Porcentaje de acciones de mitigación de riesgos implementadas</b>			
<b>Definición</b>	Es el porcentaje, en relación con la totalidad de acciones identificadas por la Subdirección de Tratamiento y Evaluación de Riesgos, de las acciones de reducción de riesgos implementadas por los servidores del mercado de contrataciones del Estado.		
<b>Dimensión de desempeño</b>	Eficacia		
<b>Valor del indicador</b>	Composición anual		
	Numerador: Nº de acciones de mitigación	Denominador: Nº de acciones de mitigación	Porcentaje de acciones de mitigación de

	de riesgos identificadas	de riesgos implementadas	riesgos implementadas
<b>Justificación</b>	<p>Identificar riesgos en los procedimientos de contratación del Estado resulta relevante como instrumento para controlar y gestionar, de manera que tiene por finalidad el efectuar un análisis cualitativo sobre los riesgos identificados y así poder conocer la probabilidad de que ocurra y genere un impacto dentro del mercado de contrataciones con el Estado.</p> <p>Es por ello, que la Subdirección de Tratamiento y Evaluación de Riesgos cumpliendo con su función de tratar, seguir y evaluar los riesgos identificados, hace posible la reducción de aquellos y la promoción de un mercado eficiente; de modo que el tener un indicador que muestre con datos reales las acciones implementadas va a permitir que se vea el impacto de la gestión por parte del OSCE.</p>		
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	<p>Entre las limitaciones halladas, se tiene que estas acciones de mitigación se encuentran subyugadas a otras entidades externas como proveedores, la Contraloría, entre otras; por ello, estas acciones de implementación dependerían de acciones de los agentes externos mencionados. Por otro lado, existe una gran probabilidad de la existencia de un margen de error, puesto que el registro de acciones de mitigación de riesgos se da solo por documentos o bases de datos del área.</p>		
<b>Precisiones técnicas</b>	<p>En la administración del Estado, se cuenta con una cantidad de servidores públicos, y para poder hallar este número preciso, se hace uso de la plataforma SERVIR, donde se haya la cantidad de personas censadas, y del mismo modo, se usa la base de datos que ofrece el OSCE.</p>		
<b>Método de cálculo</b>	$\text{Porcentaje de acciones} = \frac{A}{B} \times 100$ <p>Donde:</p>		

	A: N° de acciones de mitigación de riesgos identificadas B: N° de acciones de mitigación de riesgos implementadas
<b>Periodicidad de las mediciones</b>	Una vez al año
<b>Fuente de datos</b>	La Subdirección de Tratamiento y Evaluación de Riesgos procesa la información.
<b>Base de datos</b>	Registro administrativo de la Subdirección de Tratamiento y Evaluación de Riesgos.
<b>Instrumento de recolección de información</b>	La Subdirección de Tratamiento y Evaluación de Riesgos para poder recolectar la información, requiere de la información procesada por la Subdirección de Identificación de Riesgos.

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal 149° OSCE

### 7.3. Indicadores de seguimiento del producto III

**Tabla 41:**

*Indicador I de seguimiento del producto III.*

<b>Indicador III: Número promedio de propuestas presentadas en los ítems de los procedimientos de selección competitivos de bienes, servicios y obras</b>			
<b>Definición</b>	El indicador que se presenta tiene la función de medir las propuestas que se hayan presentado en procedimientos de selección competitivos de acuerdo al régimen general, lo cual se extiende a la contratación de bienes, servicios y obras.		
<b>Dimensión de desempeño</b>	Eficacia		
<b>Valor del indicador</b>	Composición anual		
	Número de propuestas presentadas en la selección de proveedores para bienes, servicios y obras.	Número de procedimientos de selección publicados en bienes, servicios y obras.	Número de propuestas que se han presentado en total.
<b>Justificación</b>	De acuerdo a los principios de la Ley de Contrataciones, se tiene a la competencia, lo que significa que cada proceso		

	contratado debe contener alguna disposición que permita generar el contexto perfecto para la competencia activa, de tal suerte que se obtenga una propuesta con ventaja para la satisfacción del interés público que se encuentra dentro de la contratación.
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Lo evaluado corresponde a la verificación de si la propuesta contiene requisitos técnicos mínimos, razón por la que solo se admite el producto en caso de cumplir con este RTM. Después de que la propuesta se admite, se califica de acuerdo al puntaje asignado, y solo se evalúa económicamente si logra alcanzar el puntaje mínimo, razón por la que la progresión del producto se subdivide en presentado, admitido y calificado. Manual tiene Resolución Directorial de aprobación.
<b>Precisiones técnicas</b>	Se ha usado la información registrada por la DIRESA Junín en los datos de la plataforma SEACE, según las reglas de los procedimientos de selección. De este modo, la medición se realiza en la data de SEACE sobre los ítems publicados; luego, el procedimiento se clasifica de acuerdo a la relación de ítems, sin afectar a otras entidades. Además, no se incluye a la Subasta Inversa Electrónica. Por último, solo se puede considerar a la contratación de bienes, servicios y obras ofrecidas mediante SEACE por la DIRESA Junín.
<b>Método de cálculo</b>	NPPP: Número promedio de propuestas presentadas NTPP: Número total de propuestas presentadas por los proveedores en bienes, servicios y obras NTI: Número de ítems de procedimientos $NPPP = NTPP/NTI$
<b>Periodicidad de las mediciones</b>	Semestral
<b>Fuente de datos</b>	Reporte de la base de datos de la plataforma CONOSCE, con énfasis en la Dirección Regional de Salud de Junín
<b>Base de datos</b>	CONOSCE
<b>Instrumento de recolección de información</b>	Reporte de la base de datos del CONOSCE en la pestaña correspondiente a la DIRESA Junín

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal 149° OSCE

**Tabla 42:**

*Indicador II de seguimiento del producto III.*

<b>Indicador IV: Porcentaje del monto adjudicado a las micro y pequeñas empresas (MYPE)</b>	
<b>Definición</b>	Con este indicador, se podrá medir el porcentaje que tienen como participantes las micro y pequeñas empresas, con lo que se podrá saber si los proveedores sienten más confianza en la DIRESA Junín y deciden postular a más convocatorias
<b>Dimensión de desempeño</b>	Eficacia
<b>Valor del indicador</b>	Porcentaje del monto adjudicado a las micro y pequeñas empresas (MYPE) en las contrataciones públicas realizadas por la DIRESA Junín.
<b>Justificación</b>	Teniendo en cuenta que las MYPE representan una parte importante del empresariado nacional, es necesario reconocer que la participación de este sector potencia el mercado estatal. Entonces, es importante que la DIRESA Junín contrate con MYPES, sea ello mediante licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, subasta inversa, porque ello favorece a la economía nacional y al principio de concurrencia de la Ley de Contrataciones del Estado.
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	Muchas MYPES existen en la clandestinidad fiscal, razón por la que no se puede cuantificar adecuadamente el número de pequeñas empresas existentes, puesto que la informalidad no permite contratar con el Estado. Además de esto, si cualquier proveedor no ha cumplido con su obligación fiscal, no se puede identificar su condición de MYPE.
<b>Precisiones técnicas</b>	Se basa en el cálculo de la base del monto que se ha adjudicado en un determinado año que se analiza. Entonces, la condición de

	MYPE está determinada por la base de la información que se extrae de SUNAT, con base en la declaración anual de ventas. En caso de consorcios las MYPES se determinan por los integrantes; en caso de que uno de los integrantes del consorcio no sea MYPE, implica que el consorcio en sí no sea MYPE.
<b>Método de cálculo</b>	PPM: Porcentaje de participación MYPE MAMYPE: Monto adjudicado a las micro y pequeñas empresas en el año “n” en millones de soles MARGC: Monto adjudicado total en el régimen general de contrataciones en el año “n” en millones de soles $PPM = MAMYPE \times 100 / MARGC$
<b>Periodicidad de las mediciones</b>	Anual
<b>Fuente de datos</b>	Reporte de la base de datos del CONOSCE concentrado en DIRESA Junín
<b>Base de datos</b>	CONOSCE
<b>Instrumento de recolección de información</b>	Reporte de la base de datos de CONOSCE en la pestaña de DIRESA Junín

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal 149° OSCE

### Tabla 43:

*Indicador II de seguimiento del producto IV.*

<b>Indicador V: Porcentaje de disminución en casos de judicialización de delitos de corrupción cometidos por funcionarios públicos de la DIRESA Junín</b>	
<b>Definición</b>	Con este indicador, se podrá medir el porcentaje que tiene la judicialización de delitos de corrupción cuyos titulares son los funcionarios públicos de la DIRESA Junín, después de la implementación del ISO 37001, antisoborno.
<b>Dimensión de desempeño</b>	Eficacia
<b>Valor del indicador</b>	Porcentaje de casos de judicialización DIRESA Junín.

<b>Justificación</b>	Teniendo en cuenta que en la actualidad se encuentra muchos casos de delitos de corrupción cometidos por funcionarios públicos, y que, en muchos casos, se ha visto implicados a miembros de la DIRESA Junín, es necesario disminuir dicha judicialización a través de la implementación de una gestión adecuada de la corrupción, para lo cual es beneficioso optar por la implementación del ISO 37001, de antisoborno.
<b>Limitaciones y supuestos empleados</b>	La corrupción es un problema estructural que no se puede solucionar sino se elimina de raíz, por esta razón, incluso cuando las prácticas corruptas se eliminen de la DIRESA Junín, otros organismos persistirán en este tipo de prácticas. En este sentido, es una limitación el que los contratantes y relacionados con la DIRESA Junín puedan irrumpir con prácticas de corrupción incluso tras la implementación del ISO 37001.
<b>Precisiones técnicas</b>	Se basa en el cálculo de la base del monto que se ha judicializado en un determinado año que se analiza. Entonces, la condición de caso de corrupción se determina por el número de casos que, tras haber llegado a juicio, terminan en sentencia por corrupción.
<b>Método de cálculo</b>	PJ: Porcentaje de judicialización NJTS: Número de juicios que terminan en sentencia $PJ = NJTS \times 100 / PJ$
<b>Periodicidad de las mediciones</b>	Anual
<b>Fuente de datos</b>	Reporte de la base de datos del Ministerio Público de Junín
<b>Base de datos</b>	Ministerio Público
<b>Instrumento de recolección de información</b>	Reporte de la base de datos de Ministerio Público

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal 149º OSCE

## Conclusiones

1. La presente investigación ha develado que la deficiencia en el manejo de las contrataciones del Estado, no es un fenómeno exclusivo de nuestra nación, sino que se puede hallar a nivel mundial, como se ha señalado en la descripción del problema, en el que se ha abordado el fenómeno de estudio en contextos tales como Italia, España, Croacia, Corea y Estados Unidos. En el plano nacional, este problema procura ser combatido a través de la elaboración de un Programa Presupuestal. El Programa Presupuestal N° 149 del OSCE ha podido mostrar una gran variedad de problemas que se advierten en el Estado peruano, con respecto de la contratación pública de bienes, servicios y obras. Esta realidad se ha podido simplificar en la Dirección Regional de Salud Junín, puesto que ha sido posible advertir los mismos problemas, ya que el procedimiento de la contratación pública de esta entidad es deficiente al no tener claridad sobre cómo debe tramitarse la logística de las contrataciones del Estado.
2. Se ha observado que en la Dirección Regional de Salud Junín existe cierta deficiencia, puesto que los trabajadores de esta entidad no se encuentran correctamente capacitados en el procedimiento de contrataciones del Estado, además se ha comprobado que los riesgos no son controlados eficientemente, por lo que la entidad genera perjuicios innecesarios a causa de la falta de un eficiente plan de contención de riesgos. Todo esto recae en el hecho de que no existe un manual de procedimientos que delimite los pasos que hacen exitosa a la contratación de bienes, servicios y obras.
3. La mejor fórmula para la perfección de competencias de funcionarios públicos encargados de la contratación pública de bienes, servicios y obras de la DIRESA Junín se logra a través de la potenciación de habilidades en la contratación pública, a partir de los actores encargados de la misma, lo

cual se justifica no solo de manera presupuestal, sino además a través de la capacitación presencial, virtual y semipresencial.

4. La optimización para identificar y gestionar eficientemente los riesgos que ocurren el proceso de contratación pública de la DIRESA Junín se logra a través de la elaboración del Plan de mitigación de riesgos implementados, puesto que reduce y advierte sobre situaciones que pueden afectar negativamente la contratación pública. Para ello, se reconoce los riesgos y estos son modificados, asimismo se fiscaliza a los actores del proceso para evitar barreras, exclusiones y cuestionamientos.
5. Una propuesta para tramitar eficientemente los procedimientos en las contrataciones públicas de la DIRESA Junín, es la implementación de un Manual de procedimientos general que abarque la tramitación en la contratación pública, desde su concepción como requerimiento en el área usuaria hasta su logro exitoso en el pago de proveedores a tiempo y sin percances.
6. Se ha observado que la corrupción es un fenómeno latente en el proceso de contratación pública de la DIRESA Junín, puesto que la judicialización de funcionarios públicos por esta causa es permanente. Para erradicar el fenómeno de raíz y disminuir la judicialización, es necesario implementar un Manual del Sistema de Gestión anti soborno para el proceso de contratación pública en la DIRESA Junín.

## Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el Trabajo de Investigación Aplicada denominado Gestión e implementación del Programa Presupuestal “Mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas” de la Dirección Regional de Salud Junín teniendo en consideración la pertinencia de que, investigaciones en el futuro puedan evaluar otros canales de funcionamiento de la DIRESA Junín, con el afán de mejorar y optimizar las metas de la institución.
2. Se recomienda la implementación del “Plan de Fortalecimiento de competencias en contrataciones con el estado en la Dirección Regional de Salud Junín”, el cual permitirá realizar capacitaciones en modalidad presencial, semipresencial y virtual a partir de la Subdirección de desarrollo de capacidades especialista en contrataciones del Estado.
3. Se recomienda la implementación del “Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública”, teniendo en cuenta que su finalidad es reducir riesgos que pudieran surgir en el proceso de contratación. Para ello, será necesario reconocer los riesgos y modificarlos a partir de un estudio cualitativo de acuerdo a su prioridad. Además, corresponde llevar a cabo una fiscalización a los actores procesales por parte de la entidad según lo estipulado en el OSCE y su portal web institucional, revisando los dictámenes de implementación de pronunciamientos, barreras de acceso, configuración de causal de contratación directa, supuesto excluido y cuestionamiento.
4. Se recomienda la implementación del “Manual de Procedimientos de Tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín”, este manual preverá la logística del área usuaria y la tramitación del pedido, la cotización del servicio, la elección del proveedor, la entrega de productos, la ejecución de servicios u obras, la fiscalización al proveedor, el pago y la satisfacción de los proveedores.

5. Se recomienda implementar un Manual del Sistema de Gestión anti soborno para el proceso de contratación pública en la Dirección Regional de Salud Junín, de modo que se pueda mitigar la judicialización de casos relacionados a delitos de corrupción en esta entidad.

## Referencias Bibliográficas

- Añazco, S. (2019). Importancia de los requerimientos en las contrataciones públicas del Estado Caso: Unidad Ejecutora 008 Proyectos Especiales Ministerio de Cultura 2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
- Bonnet, J., Quispe, P. y Valdeiglesias, R. (2019). Gestión pública ante el incumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado en procesos de contratación en la Municipalidad distrital de Vilcabamba – Cusco, 2016 – 2018. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio institucional. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5754>
- Cámara Cantabria. (2016). Croacia. [http://www.camaracantabria.com/euro\\_info\\_centre/ue27/croacia.pdf](http://www.camaracantabria.com/euro_info_centre/ue27/croacia.pdf)
- Carhuancho, L. (2018). Análisis de la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20367>
- Chaparro, D. y Cortez, J. (2020). Procedimiento sancionador en las contrataciones del Estado y su adhesión al régimen sancionador del procedimiento administrativo general, Lima 2020. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7713/chaparro\\_dd-cortez\\_tjc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7713/chaparro_dd-cortez_tjc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chumbimuni, A. P. (2012). *Evaluación de los riesgos de control interno en las contrataciones en la UNCP: 2005-2010*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional.
- Condori, J. (2021). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. [Documento de Word]. UANCV. <https://www.uancv.edu.pe/documentos>
- Cornejo, L. (2017). *Propuesta de mejora del procedimiento de contratación de bienes y servicios por licitaciones y concursos públicos, en la dirección de gestión de recursos educativos del Ministerio de Educación del Perú, 2017-2019*. [Trabajo de Investigación de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio institucional.
- Delgado, G. y Flores, L. (2018). Propuesta de un modelo de gestión pública ante la deficiencia de las contrataciones inferiores a 8 UIT para lograr un enfoque

de gestión por resultados: caso Banco de la Nación- macro región V Arequipa periodos 2015 – 2016. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4284>

Dirección Regional de Salud Junín [JUNÍN DIRESA]. (s.f.). DIRESA. <http://www.diresajunin.gob.pe/>

Echebarría, K. (2016). Caracterización empírica de las burocracias latinoamericanas: configuraciones y roles en el proceso de elaboración de políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 1(34), 1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533666004.pdf>

Euronews. (2014). Italia: Una burocracia con mucho poder. <https://es.euronews.com/2014/03/14/italia-una-burocracia-con-mucho-poder>

Fernandez, I. S. (2019). *La gestión administrativa de las contrataciones de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald-2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad.

García, F. (2020). Arbitraje y contratación pública en servicios de salud. *Ius et Praxis Revista de la Facultad de Derecho*, 1(50-51), 155 – 168. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12292/Garcia Arbitraje Contrataci%C3%B3n servicios%20de%20salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Este%20tipo%20de%20arbitraje%20se,%20con%20press%20\(cl%C3%ADnicas\)](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12292/Garcia%20Arbitraje%20Contrataci%C3%B3n%20servicios%20de%20salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Este%20tipo%20de%20arbitraje%20se,%20con%20press%20(cl%C3%ADnicas).).

Gobierno del Perú. (s.f.). Ministerio de Salud. <https://www.gob.pe/minsa>

Gobierno del Perú. (s.f.). Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. <https://www.gob.pe/osce>

Guinand, L., Arenas, M. (2019). La influencia de la burocracia en el estado desarrollista coreano. *Revista Mundo Asia Pacífico*, 8(15), 71-76. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/6132/4743/>

Gutierrez, H., Nevado, M. y Pache, M. (2019). La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición. *Revista de Economía pública social y cooperativa*. 1(96), 253 – 280. [https://www.researchgate.net/publication/334656606\\_La\\_contratacion\\_publica\\_responsable\\_Disenio\\_de\\_indicadores\\_de\\_medicion](https://www.researchgate.net/publication/334656606_La_contratacion_publica_responsable_Disenio_de_indicadores_de_medicion)

Hanco, N. (2019). *Factores de riesgo y su influencia en la gestión de las contrataciones públicas en las Municipalidades Provinciales de la Región*

- Puno en el periodo 2017-2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional.
- Huaco, E. (2010). La burocracia inserta en un entorno dinámico. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas UNMSM*, 13(26), 97-111.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/8874/7706/>
- Instituto Nacional de Ciberseguridad [INCIBE]. (2015). *Gestión de riesgos. Una guía de aproximación para el empresario*. Gobierno de España. Ministerio de Energía, Turismo y Agencia Digital.  
[https://www.incibe.es/sites/default/files/contenidos/guias/doc/guia\\_ciberseguridad\\_gestion\\_riesgos\\_metad.pdf](https://www.incibe.es/sites/default/files/contenidos/guias/doc/guia_ciberseguridad_gestion_riesgos_metad.pdf)
- Jara, E. (2020). *La planificación estratégica y la gestión de contrataciones públicas en la Corte Superior de Justicia de Lima, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
- Leonardo, Y. S. (2020). *Fase de actuaciones preparatorias en las contrataciones públicas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
- Ley N° 30225. (2014, 11 de julio). Congreso de la República. El Peruano.  
<https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>
- Marcelo, J. A. (2019). *La Ley de contrataciones del estado y la adquisición de bienes y servicios en la Municipalidad Provincial de Barranca*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional.
- Mikhail, I. & Cortez, W. (2015). La corrupción en la burocracia estatal mexicana. *Revista de Economía Institucional*. 17(33), 161-182.  
<https://www.redalyc.org/pdf/419/41943054007.pdf>
- Murray, R. (1990). Bureaucracy and the civil service in the United States. *The Nation*, 256-57. [https://cdn.mises.org/11\\_2\\_1\\_0.pdf](https://cdn.mises.org/11_2_1_0.pdf)
- Pareja, Z. M. (2019). *El Plan Anual de Contrataciones: Caso Ministerio Público, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
- Patriau, E. (2014). El congreso peruano: políticas públicas e influencia informal sobre la burocracia. *Perfiles Latinoamericanos*, 22(43), 103-126.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532014000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532014000100005)

- Posgrado Universidad Continental (2020). *Guía para el Desarrollo del Trabajo de Investigación*. Dirección Académica Escuela de posgrado.
- Prado, V. (2017). *Las contrataciones en el Perú por catálogos electrónicos por acuerdo marco y su relación con la lucha contra la corrupción*. [Trabajo Fin de Master, Universidad de Castilla - La Mancha]. Repositorio Institucional.
- Qqunta, W. (2019). *Influencia de la ejecución del plan anual de contrataciones en el logro de metas de la Municipalidad Provincial de Canchis periodo 2015-2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional.
- Ramírez, J. (2017). Estado, Burocracia y migración intrarregional en Ecuador. El acuerdo de residencia Mercosur. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*. 16(1), 109-132. <https://institucional.us.es/revistas/anduli/16/7-Jacques%20Paul%20Rami%CC%81rez%20Gallegos.pdf>
- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad [RSS]. (s.f.). *Corrupción: qué es, definición, características, tipos y combate*. <https://www.responsabilidadsocial.net/corrupcion-que-es-definicion-caracteristicas-tipos-y-combate/>
- Román-Masedo, L. (2016). Burocracia, política y corrupción en España. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (27). 117-142. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6098404.pdf>
- Saavedra, A. E. (2017). *Gestión de las contrataciones públicas y la ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de Morales, Provincia de San Martín, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
- Saavedra, W. M. (2020). *Cumplimiento de las contrataciones de bienes y servicios, la capacidad operativa y la toma de decisiones del personal de área de logística de la Universidad de Huacho*. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Insitucional.
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2004). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. [https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)
- Sernaqué, M. E. (2019). *Las deficiencias en el ámbito de las compras directas del estado y su incidencia en la gestión pública del sector salud de los Gobiernos Locales de Lima - 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional.
- Shack, N., Pérez, J., y Portugal, L. (2020). *Cálculo del tamaño de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú: Una aproximación exploratoria*. [Figura]. <https://doc.contraloria.gob.pe/estudios->

[especiales/documento trabajo/2020/Calculo de la Corrupcion en el Peru.pdf](#)

SIN. (2021). Solo siete países en el mundo tienen la peor burocracia que el Perú. <https://sni.org.pe/solo-siete-paises-en-el-mundo-tienen-peor-burocracia-que-el-peru/>

Tecnológico de Monterrey (2015). *Glosario de Términos más usuales en la Administración Pública Federal*. Dirección General de Contabilidad General. <http://hdl.handle.net/11285/574364>

Trelles, C. (2009). *Razones burocráticas ¿Cómo hacer eficiente al servidor público peruano?* Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2015/04/Razones-burocr%C3%A1ticas.-C%C3%B3mo-hacer-eficiente-al-servidor-p%C3%BAblico-peruano-C.-Trelles.pdf>

Uricoechea, F. (1986). Estado y burocracia en Colombia. *Universidad Nacional de Colombia*. 1(2), 128-130. Repositorio Institucional.

Valenzuela, R. y Chipana, J. (2018). *Planificación estratégica y contrataciones de bienes y servicios en la municipalidad Distrital de Socos – Ayacucho en el año 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20004/chipana\\_qj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20004/chipana_qj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vargas, J. (2009). Ética, corrupción y burocracia. *Perspectivas*, (24), 209-226. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160011.pdf>

Zuñanic, L. & Iacoviello, M. (2018). La burocracia en América Latina. *Revista Centroamericana de Administración Pública*. 1(58), 9-41. [http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/58\\_59/laura\\_zuñanic.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/58_59/laura_zuñanic.pdf)

## **Anexos**

**Anexo 1**  
**Matriz de consistencia**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<p style="text-align: center;"><b>Problema General:</b></p> <p>Inadecuado desempeño en las contrataciones en la Dirección Regional de Salud - Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo General:</b></p> <p>Optimizar el desempeño en las contrataciones de la Dirección Regional de Salud - Junín.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Problema Específico 1:</b></p> <p>Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública en la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Específico 1:</b></p> <p>Perfeccionar las competencias de los funcionarios públicos de la contratación pública en la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Producto 1:</b></p> <p>Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Problema Específico 2:</b></p> <p>Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública en la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Específico 2:</b></p> <p>Optimizar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contrataciones públicas en la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Producto 2:</b></p> <p>Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Problema Específico 3:</b></p> <p>Tramitación deficiente de procedimientos en las contrataciones de la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Específico 3:</b></p> <p>Proponer la tramitación eficiente de procedimientos en las contrataciones de la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Producto 3:</b></p> <p>Manual de procedimientos de tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Problema Específico 4:</b></p> <p>Judicialización recurrente por delito de corrupción en las contrataciones públicas en la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo Específico 4:</b></p> <p>Mitigar la judicialización de casos vinculados a delitos de corrupción en las contrataciones públicas de la DIRESA Junín.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Producto 4:</b></p> <p>Manual del Sistema de Gestión anti soborno.</p>

## **Anexo 2**

### **Glosario de términos**

1. Administración pública.- Conjunto de funciones desempeñadas por órganos institucionales, de los Estados y Municipios, cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 24).
2. Adquisiciones.- Actos o hechos en virtud de los cuales una persona obtiene dominio o propiedad de bienes o servicios o derechos reales sobre estos. Pueden tener efecto a título oneroso o gratuito, singular o universal (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 26).
3. Área usuaria.- División de las organizaciones estatales cuya finalidad es la identificación de necesidades en la población y cada departamento perteneciente al sector público (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 38).
4. Competencia.- Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 110).
5. Contralor.- Funcionario del gobierno encargado de intervenir previamente en las órdenes de pago, los gastos, los libramientos, los asientos, las cuentas, etc. antes de que sean ejecutados, registrados o aprobados definitivamente (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 117).
6. Control de gestión.- Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 119).
7. Control interno.- Conjunto de métodos y medidas adoptadas por las dependencias o entidades para salvaguardar sus recursos y verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 119).

8. Corrupción.- Fenómeno social en el que funcionarios del Estado o personas naturales cometen actos ilegítimos en perjuicio del Estado para la obtención de un beneficio propio (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 122).
9. Dirección administrativa.- Función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 156).
10. Entidad.- Persona, sociedad, corporación u otra organización, que se usa como término genérico para ciertas áreas del Estado (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 173).
11. Estrategia.- Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para el logro de objetivos a los que desea llegar una organización (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 181).
12. Financiamiento.- Conjunto de recursos monetarios financieros necesarios para llevar a cabo una actividad económica con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 189).
13. Funcionario Público.- Actor de la actividad desarrollada por un órgano del Estado, encaminado a cumplir los fines del mismo (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 197).
14. Gasto público.- Corrientes unilaterales de recursos del sector público a las unidades económicas privadas que se canalizan sin contraprestación alguna por parte de estas. Pretenden conseguir una redistribución de la renta y de la riqueza (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 205).
15. Institución.- Establecimiento, empresa o persona moral fundada con aspiraciones de permanencia cuyos intereses son independientes de los de las personas físicas que la integran (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 232).
16. Liquidez.- Disposición inmediata de fondos financieros y monetarios que posee una entidad para hacer frente a todo tipo de compromisos. En los títulos de crédito, valores o documentos bancarios, la liquidez significa la propiedad de ser fácilmente convertibles en efectivo (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 251).

17. Manual de Procedimientos.- Documento básico del proceso de programación de pasos a seguir para la guía y formulación del proyecto de cualquier tipo de procedimientos (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 253).
18. Presupuesto.- Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del sector público federal, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 283).
19. Procedimiento.- Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de realización, uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 288).
20. Procedimiento de adquisición.- Operación mediante la cual se llevan a cabo las adquisiciones en el sector público. Existen cuatro procedimientos: licitación simplificada; adjudicación; adjudicación directa; y licitación pública (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 288).
21. Servidor Público.- Representante de elección popular, los miembros de los poderes judicial, ejecutivos y legislativos (Tecnológico de Monterrey, 2015, p. 315).

### **Anexo 3**

**Producto 1: Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado.**

2021

# PLAN DE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS

EN CONTRATACIONES DEL  
ESTADO



<http://diresajunin.gob.pe>

## **ÍNDICE**

### **1.- Actividad de la entidad**

### **2.- Descripción**

### **3.- Etapas**

#### 3.1. Etapa 1

3.1.1. Sub Etapa 1

3.1.2. Sub Etapa 2

3.1.3. Sub Etapa 3

3.1.4. Sub Etapa 4

3.1.5. Sub Etapa 5

#### 3.2. Etapa 2

3.2.1. Sub Etapa 1

3.2.2. Sub Etapa 2

3.2.3. Sub Etapa 3

3.2.4. Sub Etapa 4

3.2.5. Sub Etapa 5

### **4.- Público objetivo**

### **5.- Objetivos del plan de capacitación**

### **6.- Estrategias**

### **7.- Tipos, modalidades y niveles de capacitación**

7.1. Cuadro de Tipos de Capacitación

7.2. Cuadro de Niveles de Capacitación

### **8.- Temas de capacitación**

### **9.- Financiamiento**

### **10.- Presupuesto**

## **I. Actividad de la entidad**

La Dirección Regional de Salud Junín es la institución regional que busca la protección de la persona, familia y comunidad, a través de la promoción de la salud, prevención de enfermedades y pretendiendo garantizar la atención integral de la salud de todos los habitantes de la región Junín, a través de la aplicación de una serie de medidas y lineamientos sanitarios, con especial protección de los derechos fundamentales de las personas, y a través de la participación social.

## **II. Descripción**

Es importante señalar que la definición operacional responde a la identificación de la población encargada de recibir el producto que no son sino los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín, quienes recibirán dos tipos de servicios: el servicio de capacitaciones y el servicio de formación.

Sobre la entrega del producto, será de acuerdo a cualquiera de las tres modalidades: i) Modalidad de capacitación presencial, ii) Modalidad virtual y iii) Semipresencial. Para la entrega del producto debe crearse una Sub Dirección de Desarrollo de Capacidades especialista en Contrataciones del Estado, ya que solo existe una Oficina de Desarrollo de Recursos Humanos que vela de manera general por el rendimiento de todo el personal que labora en los diferentes órganos de administración interna.

Posterior a su creación se conformarán 04 equipos de trabajo identificado por áreas: i) Área de diseño curricular, ii) Área de capacitación, iii) Área de monitoreo y iv) Área de certificación. El producto será entregado en sesiones de capacitación que primero serán implementados de las herramientas y útiles necesarios de acuerdo a la modalidad de capacitación ya sea presencial, virtual o semipresencial.

Sobre los mecanismos que hagan posible la capacitación de los servidores públicos Zuvanic, Lacovello y Rodríguez (2010) han señalado la necesidad de la profesionalización del personal para la mejora de las contrataciones públicas.

En coincidencia con lo anterior, Irigoien y Vargas (2002) han expresado la importancia de contar con recurso humano eficiente en la gestión pública y la problemática que padecen los países latinoamericanos de contar con sistemas de salud ineficientes que no se orientan en la satisfacción del usuario.

Por esa razón, MINEDU (2012-2016) ha propuesto el desarrollo de políticas de capacitación a los servidores públicos como el desarrollo de tres acciones para el personal CAS. Lo cierto es que por esta modalidad de contratación se realiza la contratación y el despido irregular de trabajadores motivo por el cual no se logra que el personal sea capacitado como debiera.

### **III. Etapas**

#### **3.1. Etapa 1**

La primera etapa consistirá en la entrega del servicio de formación de especialistas en contrataciones públicas que tendrá que estar conformada por cinco sub etapas que se muestran a continuación:

##### **3.1.1. Sub Etapa 1**

Como primera sub etapa se tiene al diagnóstico consistente en la identificación del estado situacional de las competencias que poseen los expertos en contrataciones que pudiesen ofrecer servicios de capacitaciones.

Para que esto sea una realidad, se ha tenido que realizar un mapeo de expertos en contrataciones del Estado, tanto en el aspecto académico, como en el aspecto práctico, para evaluar la viabilidad de su contratación para fines de capacitación al personal de la Dirección Regional de Salud de Junín. Estos expertos son los siguientes:

<b>Experto</b>	<b>Perfil del experto</b>	<b>Aptitudes</b>
Carlos Carpio	Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Contrataciones del Estado, Árbitro SEACE.	Fue parte del equipo que elaboró la ley vigente de contrataciones públicas.

Oscar Saravia López	Administrador por la Universidad de Lima, Presidente de la Asociación Civil de Compras Estatales, Consultor en Contrataciones del Estado por Licita Facil.	Estratega en Ventas al Sector Público Nacional, Asesor de Comités de Selección y Órganos Encargados de las Contrataciones.
Christian Reátegui Orihuela	Abogado por la Universidad Particular San Martín de Porres; Gerente General de Licitaciones Empresariales S.A.C.; Especialista en Contrataciones y Adquisiciones del Estado.	Asesora a empresas a nivel nacional y extranjeras en el rubro construcción, medicinas, equipos médicos, electricidad, repuestos, alimentos, servicios, otros.
Diego Montes Barrantes	Abogado especialista en Contrataciones del Estado; Presidente Ejecutivo Interino del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)	Experiencia laboral en entidades del Sector Público, ejerciendo cargos directivos a nivel de Alta Dirección, órganos de asesoramiento y apoyo.
Cecilia Ponce Cosme	Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú; Master en Contratación Pública por la Universidad Castilla La	Experiencia en asesoría a diversas instituciones del estado y empresas (MINEDU,

	Mancha; Presidenta del Tribunal de Contrataciones del Estado (OSCE).	SEDAPAL, FITEL, OSCE, INDRA PETROLEOS y CORPAC S.A.).
Nelson Shack Yalta	Economista por la Universidad del Pacífico; Magister en Gestión y Políticas Públicas por la Universidad de Chile; Contralor General de la República.	Experiencia en Planificación Estratégica, Programación de Inversiones, Auditorias de Desempeño, y Evaluaciones de Gasto Público y Rendición de Cuentas, y Análisis de la calidad del Gasto en áreas de Seguridad y Justicia.
Oscar Ayauja Medrano	Ingeniero Civil por la Universidad San Luis Gonzaga de Ica; Maestría en Gestión Pública por la Pontificia Universidad Católica del Perú; Gerente Regional de Control de Junín en la Contraloría General de la República.	Experiencia en programas de gestión pública y gobernabilidad de la Universidad Pontificia la Católica del Perú, con más de 19 años de experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2. Sub Etapa 2:

En esta segunda sub etapa, se persiguen nueve pasos para la determinación de necesidades del personal. A partir de ello, se podrá

conocer las necesidades de las personas. Estos pasos son los siguientes:

Paso	Definición
Determinación de los resultados deseados	Es necesaria la visualización de los objetivos específicos de la organización, para saber si el personal se encamina al logro de estos objetivos.
Relación de resultados deseados con competencias del empleado	Es necesario conocer el perfil de los empleados, y luego analizar si este perfil se alinea con el logro de objetivos de la organización.
Identificación de competencias para entrenamiento	Es necesario seleccionar el perfil de los empleados en base al logro de objetivos para potenciar las competencias productivas y generar las competencias escasas.
Evaluación de competencias	Debe saberse con exactitud en qué nivel de desarrollo se encuentran las competencias de los empleados a través de la aplicación de evaluaciones o test.
Determinación de brechas de rendimiento	Es imprescindible conocer que tan avanzados están algunos empleados con respecto de otros, para enfatizar la eficiencia de los empleados con menor rendimiento y optimizar el rendimiento de los más eficaces.
Priorización de las necesidades a entrenar	Aunque se busca mejorar a los empleados de manera integral, debe enfatizarse aquellas cualidades que

	se alinean con los objetivos de la organización.
Determinación del programa de entrenamiento	Debe seleccionarse con cuidado los talleres, temarios y seminarios que se llevarán a cabo, pues tienen que estar alineados con los objetivos de la organización.
Desarrollo de un análisis de costo-beneficio	Debe estudiarse los costos de transacción que se generarán a partir de la implementación de capacitaciones y talleres, para ver si los beneficios son superiores a los costos.
Planificación de evaluación del programa de aprendizaje	Es imprescindible que se planifique los test y exámenes a utilizar para conocer el impacto que han tenido las capacitaciones sobre los empleados.

### 3.1.3. Sub Etapa 3:

La tercera sub etapa corresponde al diseño de los módulos que conformarán el programa de formación de expertos en contrataciones, para ello se tomará en cuenta el material de habilidades pedagógicas.

Los materiales que se utilizarán para el desarrollo de los talleres y capacitaciones deben contener mínimamente:

- Diapositivas en Power Point o Prezi.
- Dípticos y trípticos informativos.
- Folletos.
- Papelógrafos.
- Cuestionarios y entrevistas.

### 3.1.4. Sub Etapa 4:

Como cuarta sub etapa se tiene a la implementación de los programas para formadores previamente diseñados y cronogramados.

En este sentido, los expertos deberán ser capacitados en los siguientes temas:

- Planificación curricular
- Acompañamiento pedagógico.
- Didáctica
- Estrategia de enseñanza
- Gestión pedagógica

**Estas capacitaciones deberán estar a cargo de un educador con título universitario y doctorado en pedagogía, educación o algún otro afín.**

### **3.1.5. Sub Etapa 5:**

Finalmente, se realizará la evaluación de los resultados a partir del desempeño mostrado por los formadores.

En esta sub etapa, deberá realizarse una revisión sobre el material desarrollado por los expertos. Para ello se tendrá que desarrollar las siguientes actividades:

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Corrección de estilo	Estará a cargo de un especialista (con diplomado) en redacción o estilos de comunicación. Revisará que la comunicación sea coherente con el estilo que se haya escogido (sea este APA, Vancouver, ISO, etc.)
Revisión de redacción	Estará a cargo de un especialista en redacción o titulado en lengua, español, o afines. Se encargará de revisar que la ortografía, puntuación y redacción lógica del documento, para observar que tenga coherencia.
Análisis didáctico	Estará a cargo de un especialista en pedagogía, de preferencia magister en educación. Se encargará de

	revisar si el material cautiva la atención de los capacitados, es entendible y legible.
--	---

### 3.2. Etapa 2

La etapa 2 estará conformada por el servicio de capacitación de los servidores públicos y al igual que la anterior estará conformada por cinco sub etapas:

#### 3.2.1. Sub Etapa 1

Como primera sub etapa se tiene al diagnóstico consistente en la identificación del estado situacional de las competencias que poseen los servidores públicos intervinientes en el proceso de contrataciones. Para el logro de este objetivo específico, se tendrá que someter a los capacitados a dos test:

Test	Descripción
Test Raven	Se utiliza para medir el nivel de coeficiente intelectual de los empleados de la organización, para determinar su inteligencia técnica.
Test IC	Se utiliza para medir habilidades específicas de los empleados, especialmente habilidades para la administración, comercio.

**Se contratará a un psicólogo para la aplicación y determinación de resultados de los test aplicados.**

#### 3.2.2. Sub Etapa 2

Como segunda sub etapa se tiene a la determinación de bienes y servicios que serán necesario para el desarrollo de los talleres.

Los materiales que se utilizarán para el desarrollo de los talleres y capacitaciones deben contener mínimamente:

- Diapositivas en Power Point o Prezi.

- Dípticos y trípticos informativos.
- Folletos.
- Papelógrafos.
- Cuestionarios y entrevistas.

### 3.2.3. Sub Etapa 3

La tercera sub etapa corresponde al diseño de los módulos que conformarán el programa de capacitación de servidores en temas contrataciones (diplomados), para ello se tomará en cuenta el material de habilidades pedagógicas y de comunicación elaborados de manera estructurada y validada por expertos.

Los talleres y temarios serán los siguientes y tendrán un costo por persona de mil soles.

Taller	Temario	Periodicidad	Número de personas capacitadas	Aptitudes	Horas lectivas
Legislación en Contrataciones del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcances y modificaciones de la Ley N° 30225 del D.S. 1444-2018 y D.S. 344-2018-EF</li> <li>• Reglamento modificado D.S. 344-2018-EF</li> </ul>	Cada vez que se modifique el reglamento	10 personas	Promover la correcta implementación de un flujo de abastecimiento de bienes, servicios e inversiones.	15 horas
Sistema de Contratación Electrónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEACE y su importancia en procesos de selección</li> <li>• Fases de programación</li> <li>• Acceso a información en SEACE</li> </ul>	Dos veces cada año	04 personas	Planifica y programa el Plan Anual de Contrataciones y Gestiona las actuaciones preparatorias de las contrataciones asumiendo su	20 horas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de plan anual de contrataciones</li> <li>• Registro de expediente, bases y contratos en procedimientos de selección</li> </ul>			rol de servidor público en el área de logística y considerando el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública.	
Bases Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de claridad y precisión en las bases.</li> <li>• Elaboración y aprobación de las bases.</li> <li>• Requisitos para buenas bases.</li> <li>• Consultas y observaciones sobre las bases.</li> <li>• Valor estimado y referencial, garantías, acceso, venta y costo.</li> <li>• Modificación de las bases</li> <li>• Convocatoria e interpretación de bases administrativas.</li> </ul>	Dos veces cada año	04 personas	El servidor gestiona y ejecuta el procedimiento de selección con objetividad y transparencia teniendo en cuenta los principios de la Ley de Contrataciones del Estado y la previsión de posibles controversias.	15 horas
Evaluación y calificación de propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La buena elección.</li> <li>• Metodología para evaluar y calificar.</li> </ul>	02 veces cada año	04 personas	Incentivar al uso de las buenas prácticas en la	15 horas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de evaluación, puntaje y documentación sustentada.</li> <li>• Factores de calificación técnica y económica.</li> <li>• Evaluación de plazos, puntaje y documentos de sustentación.</li> <li>• Fórmula para evaluar técnica y económicamente, para bienes y servicios.</li> <li>• ISO's como factor de evaluación.</li> </ul>			gestión de las contrataciones como un medio de llegar a desarrollar un entorno favorable a la organización.	
Suscripción del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación y perfeccionamiento del contrato con la DIRESA Junín.</li> <li>• Vigencia, garantía, penalidad, plazo de ejecución, condiciones y documentación necesaria.</li> <li>• Documentación para firma de contrato.</li> <li>• Subcontratos, adelantos,</li> </ul>	02 veces cada año	04 personas	El servidor gestiona la ejecución contractual en virtud a los compromisos asumidos por cada una de las partes y la previsión de posibles controversias en el marco de la ética y los principios de las	15 horas

	adicionales, ampliaciones de plazo, conformidades y pago.			contrataciones públicas.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de contrato y causales.</li> <li>• Contrataciones complementarias.</li> </ul>				

#### 3.2.4. Sub Etapa 4

Como cuarta sub etapa se tiene a la implementación de los programas de capacitación previamente diseñados y cronogramados.

Para esto, es necesario la determinación de la logística para el dictado de talleres. Sobre ello, hay que mencionar lo siguiente:

- Las capacitaciones serán desarrolladas en el auditorio de la Dirección Regional de Salud Junín, ubicado en Jr. Julio C. Tello N° 488 – El Tambo.
- No se utilizará decoración en el auditorio, pero se colocará en el escenario las insignias institucionales correspondientes.
- Se proyectará el material digital a través de la utilización de un proyector de imágenes.
- El audio será a través de una consola digital con apertura a micrófonos diversos y parlantes colocados simétricamente.
- Se contratará un servicio de catering para cada capacitación, con la finalidad de mantener la atención de los participantes activa.

#### 3.2.5. Sub Etapa 5

Finalmente, se realizará la evaluación de los resultados a partir del desempeño mostrado por los servidores públicos intervinientes en las contrataciones públicas.

Dentro del material desarrollado y entregado por cada uno de los expertos que brindarán las ponencias, tendrán que adjuntar al mismo una evaluación sobre el material desarrollado, con la finalidad de

poder ver qué tanto ha evolucionado el conocimiento de los empleados de la DIRESA Junín sobre contrataciones del Estado.

#### **IV. Público objetivo**

La población encargada de recibir el producto está conformada por los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín, que intervienen en el procedimiento de contrataciones, para ello reciben capacitaciones de quienes ya son especialistas. Bajo esa lógica, se divide el grupo poblacional: los que ejecutan las normas y los formadores especialistas.

Ahora bien, respecto de los servicios que recibe el grupo poblacional se ha identificado que se clasifican en dos:

- i) Servicio de capacitaciones para los servidores que intervienen en las contrataciones públicas.
- ii) Servicio de formación de profesionales expertos que en el futuro capacitarán a los servidores en temas de contrataciones públicas.

#### **V. Objetivos del plan de capacitación**

##### **Tabla 44:**

*Objetivos del Plan de capacitación.*

Objetivo General	Objetivos Específicos
<p>Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.</p> <p>Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.</p> <p>Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión de acciones de gestión.</p>	<p>Proporcionar orientación de información relativa a los objetivos de la DIRESA Junín, su organización, funcionamiento, normas y políticas.</p> <p>Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubren la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.</p> <p>Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.</p> <p>Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.</p> <p>Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la DIRESA Junín.</p> <p>Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## VI. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente sobre contrataciones del Estado.
- Presentación de casos casuísticos de su área de contratación.
- Realizar talleres sobre contratación pública.
- Metodología de exposición – diálogo.

## VII. Tipos, modalidades y niveles de capacitación

### 7.1. Cuadro de Tipos de Capacitación

**Tabla 45:**

*Tipos de capacitación.*

<p>Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.</p>
<p>Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.</p>
<p>Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.</p>
<p>Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nueva metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.</p>
<p>Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

## 7.2. Cuadro de Niveles de Capacitación

**Tabla 46:**

*Niveles de capacitación.*

Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
<p>Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la DIRESA Junín. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.</p> <p>Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la DIRESA Junín. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.</p>	<p>Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.</p>	<p>Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la DIRESA Junín.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

## VIII. Temas de capacitación

**Tabla 47:**

*Temas de capacitación.*

Sistema Institucional	Contabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento Estratégico sobre las Contrataciones del Estado.</li> <li>• Administración y organización de la contratación pública.</li> <li>• Cultura Organizacional.</li> <li>• Gestión del Cambio en la Contratación pública.</li> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Administración por Valores.</li> <li>• Mejoramiento del Clima Laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría y Normas de Control.</li> <li>• Control Patrimonial.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptado del Programa Presupuestal N° 149 OSCE

## IX. Financiamiento

El financiamiento, en sentido de que generará un beneficio a la entidad, debe ser de fuente estatal. En este caso, el Gobierno Central, a través del Ministerio de Salud, brindará el presupuesto para la elaboración de estos productos. Hay que suponer que, en la división presupuestal de la Dirección Regional de Salud Junín, se destinará un porcentaje del presupuesto para la cobertura de las necesidades descritas.

## X. Presupuesto

### Tabla 48:

*Presupuesto estimado para el producto I: Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado.*

PRODUCTO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE COSTO	COSTO
Producto I: Plan de fortalecimiento de competencias en contrataciones del Estado.	Recursos humanos	Especialista en procesos de contratación.	S/. 1,000.00
		Asesor legal	S/. 500.00

		Asesor administrativo con especialización en procesos	S/. 700.00
	Materiales o bienes	Proyector	S/.1800.00
		Bolígrafos tinta seca	S/. 40.00
		Cuadernos tamaño A4 x 100 hojas	S/. 60.00
		Papel bond 80g	S/. 124.00
	Servicios	Coordinación de comunicaciones	S/1,200.00
		Impresión y fotocopiado del material	S/. 800.00
		Difusión del Manual de procedimientos general.	S/. 2210.00
		Mapeo de <i>stakeholders</i>	S/2,500.00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>S/.10,934.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 4**

### **Producto 2: Plan de Identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública**

2021

**PLAN DE  
IDENTIFICACIÓN,  
MITIGACIÓN Y  
GESTIÓN DE  
RIESGOS**

PROCESOS DE  
CONTRATACIÓN EN



<http://diresajunin.gob.pe>

## **ÍNDICE**

### **1. Actividad de la entidad**

### **2. Descripción**

### **3. Público objetivo**

### **4. Objetivos**

### **5. Identificación del riesgo**

### **6. Servicios**

### **7. Mitigación de riesgos identificados en la DIRESA Junín**

#### 7.1. Mitigación

#### 7.2. Acciones de mitigación

#### 7.3. Responsables de mitigación

### **8. Identificación de riesgos en la Contratación Pública de la DIRESA Junín**

#### 8.1. Identificación de riesgos externos

#### 8.2. Identificación de riesgos internos

##### 8.2.1. Riesgos internos en la fase del proceso de pre compra

##### 8.2.2. Riesgos internos en la fase del proceso de compra

##### 8.2.3. Riesgos internos en la fase de ejecución contractual

### **9. Financiamiento**

### **10. Presupuesto**

## **I. Actividad de la entidad**

La Dirección Regional de Salud Junín es la institución regional que busca la protección de la persona, familia y comunidad, a través de la promoción de la salud, prevención de enfermedades y pretendiendo garantizar la atención integral de la salud de todos los habitantes de la región Junín, a través de la aplicación de una serie de medidas y lineamientos sanitarios, con especial protección de los derechos fundamentales de las personas, y a través de la participación social.

## **II. Descripción**

Este producto tiene como objetivo reducir los riesgos que puedan surgir en el proceso de contratación, de este modo, hace posible la reducción y la advertencia de situaciones que puedan traer consigo efectos negativos en el mismo.

En diversas investigaciones se ha evidenciado que una adecuada auditoría interna en entidades, produce un efecto positivo en aquellos procedimientos de adquisición, sobre todo en los relacionados a una transparencia en ejecución de proyectos y en la rendición de cuentas.

Finalmente, cabe concluir que la gestión de riesgos compete a todos los niveles que intervienen en el alcance de fines y metas en las operaciones.

## **III. Público objetivo**

La Dirección Regional de Salud Junín, trabajadores y funcionarios públicos que se encuentran participando dentro de un proceso de contratación pública, regulados por la Ley de contrataciones del Estado, además de estar sujetos a una fiscalización de parte del OSCE.

Los bienes y/o servicios específicos que recibirá el grupo poblacional, previamente descrito, son informes u oficios donde se dé la gestión adecuada de contrataciones con el Estado, el cual será dirigido a diversas áreas con el fin de unificar este proceso.

#### IV. Objetivos

Eludir todo intento de corrupción y fraude en el proceso de contratación pública, en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de los datos financieros.
- Cumplimiento de normas, regulaciones y leyes.

#### V. Identificación del riesgo

Una efectiva identificación del riesgo tiene en cuenta cada factor interno como externo que puede terminar afectando de manera adversa al logro de los objetivos de la Dirección Regional de Salud Junín.

La institución controlada debe tener la capacidad de identificar, a través de la línea de contrataciones públicas, cada evento de riesgo operativo, que se agrupa de acuerdo a determinados eventos, cada falla o insuficiencia en el proceso, las personas, tecnologías de información y todo evento externo.

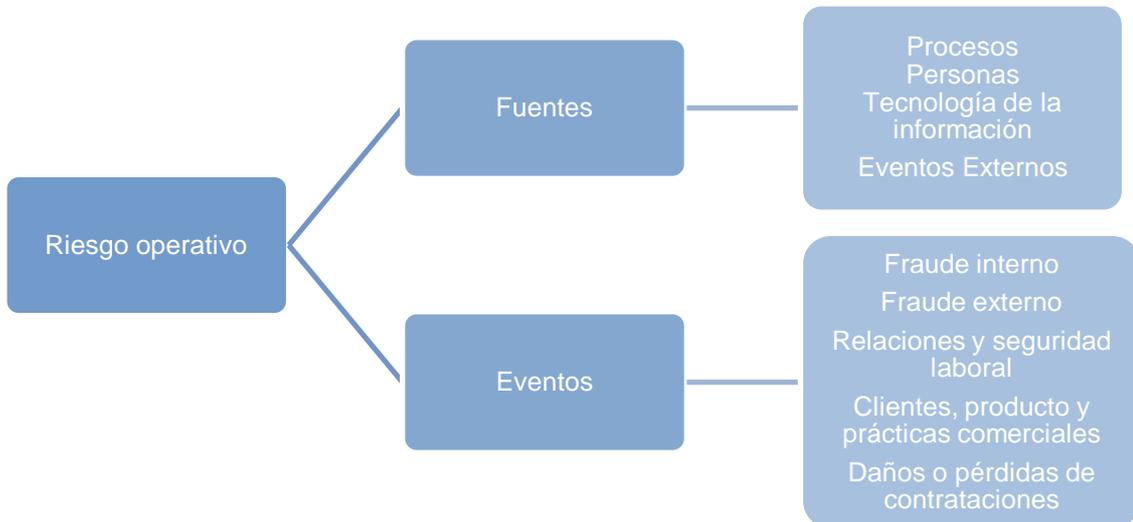


Figura 24: Riesgo operativo.

Fuente: Elaboración propia.

#### VI. Servicios

Los servicios recibidos serán dos:

- Reconocimiento y modificación de riesgos: En este apartado, se realiza un estudio cualitativo, donde se pretende analizar la posible ocurrencia de riesgos, y los efectos del mismo; así como, la clasificación de los mismos, siguiendo los niveles según la prioridad que les corresponde, con el fin de mantener una supervisión constante de ello.
- Fiscalización a los actores del proceso: Este acto le corresponde netamente a lo establecido previamente en el SEACE, por medio de la documentación publicada en el portal del mismo, de este modo, poder realizar un análisis basado en aquellos lineamientos, con el fin de identificar y reducir los riesgos que tienen mayor probabilidad de incidencia. Esto compete al OSCE, por lo que se tiene una supervisión de parte. Dentro de ello, se tienen ciertos dictámenes, los cuales son: el de implementación de pronunciamientos (DIP), sobre Barreras de acceso (DBA), sobre Configuración de causal de contratación directa (DCD), sobre Supuesto Excluido (DSE), y sobre Cuestionamientos (DC).

## **VII. Mitigación de riesgos identificados en la DIRESA Junín**

### **a. Mitigación**

Está referido al modo en el que se evita, mitiga o da control a cada riesgo que se ha identificado en la DIRESA Junín. Se busca evitar que al final se produzcan los efectos de los riesgos que se han identificado en la entidad.

Entonces, para el riesgo en la contratación pública se procura promover el monitoreo de manera automática, mediante una plataforma tecnológica. De igual modo, la elaboración y aprobación de un Código de Conducta con pautas de conducta de claridad en cada funcionario y servidor que interviene en cada fase y actividad de la contratación pública y su proceso.

### **b. Acciones de mitigación**

- Se tiene que validar cada formato estandarizado con herramientas de tecnología, mediante el desarrollo de funcionalidades en la plataforma del SEACE.
- La DIRESA Junín tiene que coordinar con Perú Compras para generar fichas de homologación y fichas técnicas con formularios digitales que no se puedan modificar.
- La entidad debe diseñar una estrategia articulada para la ampliación de la lista de requerimientos homologados y demás herramientas de estandarización, como el LBSC de SIE (OSCE, Perú Compras, Dirección General Administrativa de la DIRESA Junín).
- La DIRESA Junín debe crear el puesto autónomo de Oficial de Integridad en temas que se relacionen a la contratación pública, y cuya función sea la de procurar la integridad en todos los procesos de contratación.
- En caso que la DIRESA Junín no halle la posibilidad de implementar este cargo dentro de la entidad, se puede otorgar a un miembro de la Oficina de Control Interno las facultades para que hagan las veces de las funciones del cargo señalado.
- La DIRESA Junín debe diseñar y aprobar un Código de Conducta para los servidores que se involucran en los procesos de contrataciones con el Estado.
- Teniendo en cuenta al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, la DIRESA Junín, teniendo en cuenta el análisis de los riesgos identificados y la implementación del ISO 37001, deberá expandir su Código de Conducta a toda la institución.
- Tomando como referencia todos los riesgos advertidos en el tópico anterior, la DIRESA Junín deberá proponer como parte del Código de Conducta, la forma en la que los servidores de la entidad deben participar en el proceso de contratación pública.

**c. Responsables de mitigación**

Para la mitigación de riesgos en la DIRESA Junín, no puede solo involucrarse a los servidores públicos relacionados con la contratación pública, sino que debe involucrarse también a otros actores de la contratación, como proveedores, organismos de compra, entidades de fiscalización, y la sociedad civil en general. Desde su posición, cada uno es responsable de mitigar los riesgos propios de la contratación pública. De este modo, los responsables son:

- Supervisores (Internos y externos)

Se conforma por supervisores internos como Jefe de Órgano de Control Interno, Oficial de Integridad, Contralor de Junín. Las acciones que estos actores deben realizar para la mitigación de riesgos son: i) validación de formatos a través de herramientas digitales que no se puedan modificar; ii) desarrollar funcionalidades en la plataforma de SEACE que eviten la distorsión de los procesos; iii) deben coordinar con Perú Compras para generar fichas de homologación y técnicas que no se puedan modificar por miembros de la DIRESA Junín, para conveniencia de algunos.

- Oficina de logística de la DIRESA Junín

El Jefe de Logística de la DIRESA Junín debe coordinar con Perú Compras para diseñar estrategias articuladas de ampliación en el listado de requerimientos homologados y demás herramientas que estandaricen, tales como Listado de Bienes y Servicios Comunes de Subasta Inversa Electrónica.

- Gerencia de obras de la DIRESA Junín

Esta oficina deberá involucrar al Oficial de Integridad para la observación y evaluación de procesos para selección de ejecutores de obras realizadas por la entidad.

En caso de no contar con este Oficial de Integridad, deberá designarse un servidor para las compras públicas.

- Director de la DIRESA Junín  
Deberá encargarse de brindar iniciativa y apoyo para la elaboración del Código de Conducta de la DIRESA Junín enfocado en la mitigación de riesgos en la contratación pública. Luego, deberá aprobar el Código de Conducta y difundirlo a todos los involucrados en compras públicas.  
También deberá determinar las formas de actuación de los servidores de la entidad que participan en el proceso de compra ante cada situación concreta que pudiera vulnerar a la integridad del proceso. Deberá ello ser aprobado mediante directiva.

## **VIII. Identificación de riesgos en la Contratación Pública de la DIRESA Junín**

### **8.1. Identificación de riesgos externos**

Son aquellos riesgos que parten de problemas generados fuera de la entidad pero que afectan a la gestión pública interna. Para la comprensión de estos se presente el siguiente cuadro de riesgos:

<b>TIPO DE RIESGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente profesionalización en funcionarios intervinientes en el proceso de compra.</li> <li>• Baja remuneración de los servidores públicos.</li> <li>• Insuficiente incapacidad de los consultores técnicos contratados para llevar a cabo el proceso de contratación.</li> <li>• Falta de profesionalización de los trabajadores de logística.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Existencia de una cultura de “regularización de los trámites” que retrasa los procedimientos.</li> <li>• Falta de conocimiento sobre las actividades de las demás áreas de la entidad.</li> <li>• Falta de responsabilidad administrativa, penal y civil para los servidores que intervienen en el proceso de compra.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las potenciales de la DIRESA Junín.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento segmentado y apartado de la finalidad que persigue.</li> <li>• Excesiva burocracia.</li> <li>• Trámites innecesarios y obsoletos.</li> <li>• La DIRESA Junín no cuenta con un plan de riesgos.</li> <li>• Ambigüedad en las etapas de las contrataciones públicas.</li> <li>• Ambigüedad en los requisitos a nivel general.</li> </ul>
<b>MARCO NORMATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de actualización de la norma.</li> <li>• Falta de coordinación entre funcionarios en relación al contenido normativo nacional.</li> <li>• Existencia de una norma general que no se adecua a las necesidades de cada región, provincia, distrito.</li> <li>• Normatividad dispersa y confusa.</li> </ul>
<b>CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios que toman decisiones en base a sus intereses personales.</li> <li>• Repartija de los procesos de selección al mejor postor.</li> <li>• Excesiva judicialización de los procesos de contratación por falta de pago al proveedor.</li> <li>• Deficiente control de los órganos nacionales a la DIRESA Junín.</li> </ul>
<b>OTROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia en la gestión documental electrónica.</li> <li>• Demora en la atención de requerimientos de la DIRESA Junín.</li> </ul>

## 8.2. Identificación de riesgos internos

Los riesgos internos son aquellos que parten de las funciones internas y actividades que se desempeñan en la DIRESA Junín, específicamente en las etapas de pre compra, compra y ejecución contractual, tal como se muestra a continuación:



### 8.2.1. Riesgos internos en la fase del proceso de pre compra

En el proceso de pre compra se lleva a cabo la planificación de las contrataciones, la formulación del requerimiento, la evaluación del mercado y presupuesto. De ese modo, si existe un mal requerimiento o una deficiente evaluación del mercado; con esto, de los proveedores habilitados, se afectará el proceso de compra, siendo los riesgos:

12	Pre compra	Indagación de mercado	C	Contrataciones realizadas a través del Catálogo Electrónico, que reducen su elección de compra a una sola ficha, sin permitir la competencia multimarca.	Ocasiones en las que, los operadores seleccionan una única ficha del producto en el Catálogo Electrónico, reduciendo las posibilidades de competencia de otros proveedores con los mismos productos, pero con diferentes marcas.
13			C	Baja cantidad de proveedores.	A menor cantidad de proveedores, se incrementa el riesgo de no obtener la calidad requerida para los bienes, servicios y obras; así como de que el precioaumente.
14			C	Exigencias injustificadas en el requerimiento que limitan la competencia y generan aumento deprecios.	Exigencias no justificadas o adicionales que aumentan el precio de los bienes, de los servicios u obras, pudiéndose resolver la necesidad requerida con otras opciones.
15			E	Proveedores presentan cotizaciones con precios sobrevalorados en las indagacionesde mercado.	Se refiere a la práctica de los proveedores de cotizar precios altos en las indagaciones de mercado, verificándose luego una drástica disminución sin justificación aparente en su oferta real en el procedimiento de selección.
16			E	Deficiencias técnicas en las indagaciones de mercado: no acreditan pluralidad de proveedores, ni de marcas, ni su capacidad técnica para atender el requerimiento; tampoco acreditan, la calidad de los bienes, servicios u obras para los que se realiza el estudio; asimismo, existe desconocimiento de herramientas para realizar estas indagaciones.	Indagación de mercado deficiente por debilidades técnicas en su elaboración: errores u omisiones de aspectos importantes para el sustento de la decisión y por falta de conocimiento técnico por parte de los operadores para realizar estas indagaciones, utilizando medios distintos a los tradicionales (cotizaciones y valor histórico) con lo cualno se llega a estimar los mejores precios.
8			E	Las entidades no utilizan las Fichas de Homologación	errores o infracciones. Que las entidades del Estado no utilicen las Fichas de Homologación aprobadas por los ministerios y publicadas en el portal de PERU COMPRAS.
9			I	Riesgo de compras dirigidas o modificaciones con exigencias adicionales en las Fichas Técnicas de SIE.	Acciones deliberadas en relación al requerimiento, tendientes a seleccionar a un determinado proveedor.
10			I	Determinación intencional de características distintas, a las de los productos incluidos en el Catálogo Electrónico, con el objeto de no contratar.	Acciones deliberadas en relación al requerimiento y no justificadas en la necesidad real de la entidad para evitar usar el Catálogo Electrónico por algún interés particular del operador.
11			I	Falta de finalidad pública en las contrataciones.	Contrataciones que no se relacionan con los objetivos institucionales (misionales) de la entidad.

17		I	Determinación intencional de precios sobrevalorados en las indagaciones de mercado.	Casos en los que la sobrevaloración de precios es intencional por parte del servidor u órgano que realiza la indagación.	
18	Certificación presupuestal	E	Convocatoria de un procedimiento de selección que derive en un contrato que no cuenta con el respaldo presupuestario.	Contratos, cuyas ejecuciones se inician en un ejercicio y culminan en el siguiente, respaldándose el compromiso de pago del siguiente ejercicio con una previsión presupuestal. Se identifican dos escenarios: que la entidad no vaya a contar con los recursos en el siguiente ejercicio o, teniendo los recursos, esta no los priorice para atender dicho compromiso.	
19	Pre compra	Transversal	E	Los actos preparatorios de los procesos de compra duran tiempos excesivos debido a la mala gestión.	Se refiere a la dilación del proceso de compra, debido a que el requejimiento es motivo de reiteradas observaciones de aspectos de forma y de fondo comunicadas por el Órgano Encargado de las Contrataciones a las áreas usuarias, las cuales deben realizar las respectivas subsanaciones.
20			E	Alta rotación de los servidores de las áreas logísticas que no favorece la especialización de los operadores.	Cambios y rotación de personal no garantizan que los operadores cuenten con la habilitación técnica necesaria para desarrollar sus funciones.
21			I	Existencia de conflictos de intereses.	Conflicto de intereses que podría presentarse en los servidores intervinientes que toman decisiones dentro del proceso de compra.
22			I	El desprestigio de la compra pública genera que los proveedores y otros interesados busquen acercarse a los funcionarios públicos intervinientes en las contrataciones.	Los proveedores u otros interesados buscan acercarse a los funcionarios intervinientes en el proceso para obtener favorecimiento en las contrataciones.
23			I	Manejo de información privilegiada reservada genera oportunidades de corrupción.	Que la información sea reservada y se encuentre en poder de unos pocos podría generar el interés de los proveedores de averiguarla y que los servidores poseedores de la información hagan mal uso de ella.

## 8.2.2. Riesgos internos en la fase del proceso de compra

En el proceso de compra se lleva a cabo la convocatoria de proveedores, la emisión de bases, consultas y observaciones, formulación de propuestas e impugnaciones:

N°	Fase	Actividad	Tipo riesgo	Riesgo	Descripción
1		Bases/ consultas/ observaciones/ integración de bases	C	Limitaciones en el acceso a la información, dificulta la participación de proveedores en los procedimientos de selección. Registro de información parcial, bases ilegibles, documentos que no se descargan, etc.	La publicación de documentos deficientes e información ambigua, imprecisa o incompleta en el SEACE dificulta la participación de proveedores.
2			E	Procesos de contratación de requerimientos complejos que se realizan en plazos mínimos. Se presentaría en todos los tipos de procesos, pero el caso de mayor trascendencia, actualmente, sería el relacionado a los procedimientos de contratación realizados en el marco del Programa Reconstrucción con Cambios, por tener tiempos acotados que no permiten efectuar consultas durante el proceso y luego se ven problemas en la ejecución.	Casos en los que la convocatoria del procedimiento de selección se realiza en plazos mínimos sin que se haya valorado su complejidad, lo cual atenta contra la eficacia de su resultado.
3			E	Documentos de procesos de selección deficientes que generan nulidades, elevación al pliego absolutorio de consultas y observaciones e integración de bases.	La existencia de documentos de compra (requerimiento, bases, pliegos de absolución de consultas u observaciones, etc.) deficientes generan dilaciones en el proceso.
4			E	Los procedimientos de selección duran tiempos excesivos debido a la mala gestión.	Se refiere a la dilación del procedimiento de selección debido a retrasos relacionados con el excesivo número de consultas u observaciones a las bases, elevación de expediente para pronunciamiento.
5			E	Debido a la falta de claridad del requerimiento o del expediente técnico, se reciben ofertas de proveedores que son adjudicados con la buena pro, sin tener las condiciones para cumplir con lo que se requiere.	La mala calidad técnica de los requerimientos o del expediente técnico favorece adjudicación de oferentes que no tienen las capacidades para atender el requerimiento.
6			I	Aceptación de modificaciones en el requerimiento, en la etapa de consultas u observaciones para favorecer a algún proveedor.	Acción deliberada de modificar los requerimientos al absolver consultas u observaciones para favorecer a algún proveedor.
7	compra	Presentación de propuestas	E	Presentación de ofertas con documentación innecesaria y no solicitada en las bases, y problemas con la carga de información.	Casos en los que las propuestas técnicas de los postores son extensas y voluminosas, debido a que incluyen documentación que no aporta valor al expediente, por el contrario, demandan mayor revisión por parte del evaluador; y aquellos en que los postores tienen dificultades para subir la información de sus propuestas técnicas y económicas, o requisitos de habilitación y precios a la DIRESA Junín.
8			I	Documentos falsos presentados por los postores.	Documentación falsa que presentarían los postores en sus ofertas técnicas o requisitos de habilitación.
9			I	Concertación de precios	Casos en los que los proveedores se ponen de acuerdo para cotizar, pudiendo referirse a precios, división de mercado, etc.
10		Impugnaciones	E	Impugnaciones utilizadas para dilatar los procedimientos de selección.	Casos en los que los proveedores que no fueron favorecidos con la buena pro presentan impugnaciones únicamente con el interés de dilatar el procedimiento de selección.
11		Selección	I	Elección de productos incluidos en catálogos electrónicos no justificados en la necesidad de la entidad.	Que los operadores elijan, en los catálogos electrónicos, productos que no guarden relación con las necesidades de las entidades que los contratan.
12			I	Mal uso del catálogo electrónico por parte de los operadores para direccionar compras.	Se refiere al mal uso que los operadores podrían hacer de los catálogos electrónicos para direccionar contrataciones.
13			E	No hay procesos estandarizados para la compra pública.	La contratación no se ve como un proceso completo sino segmentado.
14			E	Falta de información consolidada sobre los antecedentes e historial del proveedor que facilite la toma de decisiones y la verificación de documentos en el procedimiento de selección.	No hay a disposición de los servidores del Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) o del Comité de selección, información ordenada y sistematizada respecto del historial del proveedor (contratos).
15			E	Los órganos de control realizan recomendaciones que apuntan a la formalidad que no ayudan a superar las debilidades de los procesos de compra.	El control se enfoca en los aspectos formales más que en los resultados obtenidos.
16					

		I	Riesgo de favorecimiento indebido, excesiva discrecionalidad.	Las ofertas en evaluación y otorgamiento de la buena pro, podrían recibir algún tipo de favorecimiento o beneficio, por parte del Comité de selección o del Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC).
17		I	Falta de un comportamiento ético del comprador, del Comité de selección y del proveedor: corrupción.	Actos indebidos que pudieran cometer el comprador, el Comité de selección o el proveedor en la ejecución del proceso de compra.
18		I	Filtración de información desde el Área usuaria, el comprador y Comités de Selección.	Acciones indebidas en relación a la confidencialidad de la información en los casos que manejen información privilegiada.
19		I	Conflicto de intereses en actores que <b>tomán</b> decisiones en esta etapa del proceso de compra	Conflicto de intereses que podría presentarse en los servidores intervinientes que toman decisiones en esta etapa del proceso de compra.

### 8.2.3. Riesgos internos en la fase de ejecución contractual

En la fase de ejecución contractual, es decir, en la fase final, los riesgos encontrados se encuentran en suscripción del contrato, la ejecución, conformidad y pago:

N°	Fase	Actividad	Tipo de riesgo	Riesgo	Descripción
1	Ejecución Contractual	Suscripción del contrato	C	Exigencia de documentos innecesarios para la suscripción del contrato.	Faltas a la simplificación administrativa que limita la competencia: documentos que no se justifican con la prestación, documentos que fueron presentados para el RNP, etc.
2		Ejecución del contrato	C	Falta de uso de mecanismos alternativos para resolver diferencias entre entidad y contratistas.	Los operadores que tienen a su cargo la elaboración de la proforma del contrato no incorporan la cláusula relacionada a la resolución de conflictos.
3			E	Obras que dilatan el inicio de su ejecución debido a condiciones estacionales previsibles	Situaciones en las que el contrato no inicia su ejecución debido a las condiciones climáticas previsibles, y generan ampliaciones de plazo y gastos generales que perjudican a la entidad.
4			E	Incumplimiento de las prestaciones no permiten la continuidad del proyecto.	Las situaciones en las que, por incumplimiento del proveedor, los proyectos se paralizan y no se cumple la finalidad pública.
5			E	Empresas que no pueden continuar con la ejecución porque ya no tienen liquidez.	Riesgo de que las obras paralizadas no se culminen porque el contratista no tiene liquidez.
6			E	Laudos arbitrales perdidos por malos Expedientes Técnicos, IDR y EETI.	Estado de indefensión en el que se coloca el Estado ante arbitrajes que se presentan por falencias del expediente técnico.
7			E	Demora en la ejecución del contrato afecta la oportunidad y la satisfacción de la necesidad pública (prórrogas, paralizaciones, etc.)	Demoras en la ejecución del contrato debido a deficiencias técnicas de los operadores, lo que impide que las entidades cumplan con la finalidad pública de su contrato: falta de capacidades técnicas para realizar un adecuado seguimiento, falta de supervisión por negligencia, entre otros.
8			E	Falta evaluación del proveedor y de los resultados del contrato que permitan retroalimentar a las etapas previas. Asimismo, no existe gestión de proveedores. Problemas con proveedores incumplidores. No se usa data	Poca capacidad de gestión que tienen los servidores en relación a la ejecución contractual.
14	Ejecución Contractual	Pago	I	Demora deliberada en el pago.	Se refiere a la demora en la que incurre el operador para gestionar los pagos, sea por dejadez o para solicitar algún tipo de ventaja
15		Transversal	E	Énfasis en la ejecución del presupuesto, antes de valorar la calidad de lo que entrega el contratista.	Existe mayor preocupación por la ejecución presupuestal que por la calidad de lo entregado por el proveedor o la medición de la satisfacción idónea de la necesidad.
16			E	Falta de información consolidada sobre los antecedentes e historial del proveedor que facilite la toma de decisión en la ejecución contractual.	No hay a disposición de los servidores del Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) o del Comité de Selección, información ordenada y sistematizada respecto del historial del proveedor (contratos, adicionales, penalidades, procedimientos de sanción, entre otros) que le faciliten la toma de decisiones.
17			I	Coimas para acelerar pagos y otras solicitudes.	Actos indebidos que cometen los proveedores y los funcionarios de aceptar coimas por alguna acción que favorezca al contratista.
				adecuado por acción del operador.	técnico correspondiente por algún interés particular del operador.

## IX. Financiamiento

El financiamiento, en sentido de que generará un beneficio a la entidad, debe ser de fuente estatal. En este caso, el Gobierno Central, a través del Ministerio de Salud, brindará el presupuesto para la elaboración de estos productos. Hay que suponer que, en la división presupuestal de la Dirección Regional de Salud Junín, se destinará un porcentaje del presupuesto para la cobertura de las necesidades descritas.

## X. Presupuesto

### Tabla.

*Presupuesto estimado para el producto II: Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.*

PRODUCTO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE COSTO	COSTO
Producto II: Plan de identificación, mitigación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.	Recursos humanos	Profesional Especialista en Diseño Pedagógico	S/. 3,000.00
		Especialista en procesos de atención a áreas usuarias	S/. 2,100.00
		Asesor legal.	S/. 1,800.00
		Asesor administrativo con especialización en procesos	S/. 2,400.00
	Materiales o bienes.	Proyector.	S/. 1,800.00
		Bolígrafo de tinta seca	S/. 40.00
		Cartulina Kimberly A4	S/. 60.00
		Corrector líquido tipo lapicero	S/. 60.00
		Cuaderno cuadriculado A5 x 200 hojas	S/. 60.00
		Folder manila A4	S/. 60.00
		Lápiz negro 2º con borrador	S/. 40.00
		Nota autoadhesiva 100 hojas	S/. 32.00
		Papel bond 80g A4	S/. 18.00
		Papelógrafo	S/. 9.00
Plumón tinta acrílica	S/. 27.00		
Servicios	Entrevistas a directores y gerentes de áreas usuarias	S/. 2,400.00	

		Contratación de expertos en contratación pública	S/. 3,200.00
		Contratación de expertos para elaboración de programas	S/. 3,500.00
		Contratación de servicio de docentes en desarrollo de habilidades comunicativas	S/. 2,500.00
		Coordinadores de capacitación	S/. 2,500.00
		Servicio de <i>coffe-break</i>	S/. 480.00
		Alquiler de aulas equipadas con equipo de sonidos y cómputo para taller	S/. 520.00
		Servicio de elaboración de materiales de capacitación	S/. 2,520.00
		Impresión y fotocopiado de materiales de capacitación	S/. 580.00
		<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/.32,206.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 5**

**Producto 3: Manual de Procedimientos de Tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.**

2021

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TRAMITACIÓN EFICIENTE

PROCESOS DE  
CONTRATACIÓN EN



<http://diresajunin.gob.pe>

## **ÍNDICE**

**1.- Actividad de la entidad**

**2.- Descripción**

**3.- Objetivo**

**4.- Alcance**

**5.- Base legal**

**6.- Público objetivo**

**7.- Formación de equipos de acuerdo a actividades de desempeño**

**8.- Financiamiento**

**9.- Presupuesto**

**10.- Aplicación del Manual de Procedimiento**

## **I. Actividad de la entidad**

La Dirección Regional de Salud Junín es la institución regional que busca la protección de la persona, familia y comunidad, a través de la promoción de la salud, prevención de enfermedades y pretendiendo garantizar la atención integral de la salud de todos los habitantes de la región Junín, a través de la aplicación de una serie de medidas y lineamientos sanitarios, con especial protección de los derechos fundamentales de las personas, y a través de la participación social.

## **II. Descripción**

Es una guía instructiva cuya principal función es delimitar el proceso (detallado y secuencial) de la actividad administrativa o de gestión de las contrataciones públicas en la Dirección Regional de Salud Junín; además, es considerado como el principal medio de referencia para el control y evaluación administrativa, como también de consulta para la realización de cualquier actividad.

La implementación de dicho manual busca resolver la problemática de la tramitación deficiente de procedimientos en las contrataciones de la DIRESA; por razones asociadas al exceso de requisitos procedimentales, formalismos, y papeleo, sumado al exceso de personal que se resiste al cambio en la aceleración de procesos, su apego exacerbado a los estatutos y a la jerarquía impuesta, además de la inexistencia de un manual de procedimientos administrativos en las contrataciones públicas eficiente.

Como evidencia se tiene a la Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes en las contrataciones con la empresa Laboratorios del Sur S.A. elaborado por Ortiz (2013), el cual permitió el mejor aprovechamiento de los recursos humanos al capacitar a los trabajadores para la captación de proveedores y fomentar un clima laboral saludable que satisfaga sus necesidades del área de ventas, de los clientes y de la empresa en general.

De acuerdo con ello, se ha visto el trabajo realizado por la Secretaría de Relaciones Exteriores (2004), donde se refleja la relevancia de proporcionar

un instrumento técnico administrativo que normalice la elaboración de manuales procedimentales de manera uniforme con un contenido relevante y que se presente óptimamente genera grandes beneficios y atribuciones para cualquier organización, como es el caso de la secretaría de relaciones exteriores que ha adoptado y manejado los conceptos y elementos de la guía de manuales de procedimientos, facilitando así sus tecnicismos logrando mayor eficiencia y efectividad.

Además, el Manual de Procedimientos debe contener la guía instructiva que detalla cómo ha de llevarse a cabo la etapa de requerimiento, para la adecuada formulación de la solicitud del bien, servicio u obra a llevarse a cabo por el área usuaria, teniendo en cuenta las especificaciones técnicas, los términos de referencia como el expediente técnico de la contratación que se fue a realizar; así también, ha de incluir los requisitos de calificación necesarios útiles para el procedimiento, a fin de elevar la eficiencia en la tramitación de los requerimientos de dicha área.

Como evidencia de ello, se tiene el manual de procedimientos implementado en la Municipalidad Provincial de Chachapoyas (2017), donde se elaboró un instrumento de gestión que logre eficiencia, eficacia y calidad pues se convierte en el punto de partida para la mejora continua de la institución. Este manual ha contenido un conjunto de consideraciones, una ficha de procedimiento, una denominación del procedimiento, descripción del procedimiento, base legal, requisitos para la tramitación de los requerimientos y un glosario de términos. Además, las operaciones se han sistematizado a través del uso de simbología que evita la fatiga de describir los procedimientos reiterativamente.

Por último, debe detallarse la guía de pago a proveedores que ejecutaron los contratos celebrados de bienes, obras y servicios. Tiene como finalidad simplificar el procedimiento de pago, en tanto se ha observado que en la actualidad, es burocrático, engorroso e innecesario, inclusive afecta a los proveedores que ven su pago después de muchos meses de ejecutado un contrato.

Al respecto se tiene como evidencia un Manual para la adquisición de bienes y contratación de servicios (2017), realizado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura que detalla el pago parcial, anticipo de fondos, inclusive la adquisición o contratación con pago utilizando tarjeta de crédito institucional para asegurar la realización de un solo pago, tras haberse ejecutado el bien o servicio al 100%.

### **III. Objetivo**

- Facilitar las capacidades y adiestramiento de los trabajadores.
- Especificar la capacidad y responsabilidad de cada puesto laboral, dependencia o de toda la organización.
- Proporcionar una mirada integral de cada proceso que compone el trabajo de la organización.
- Permitir evaluar el desempeño de cada proceso por trabajador en base a las necesidades de la organización.

### **IV. Alcance**

Todo órgano y unidad orgánica que se involucra en el proceso de contrataciones de la Dirección Regional de Salud de Junín, a partir del año 2021.

### **V. Base legal**

- Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DNR. Aprobar la Directiva 002-77-INAP/DNR, que norma el proceso de formulación de aprobación, difusión y actualización de los Manuales de Procedimientos de las entidades de la Administración Pública.
- Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, que aprobó las disposiciones para la implementación de la Metodología de Simplificación Administrativa para la mejor de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad por las entidades de la Administración Pública.
- DS N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

## **VI. Público objetivo**

El grupo poblacional que se beneficiará con el producto serán los trabajadores de la Dirección Regional de Salud Junín, que intervienen en el procedimiento de contrataciones, desde la aparición de la necesidad hasta el logro de satisfacción financiera por parte de los proveedores. De este modo, el primer participante de este Manual de Procedimientos General será el responsable del área usuaria, quien transmitirá las necesidades de su departamento al área logística, que se encargará de evaluar si la necesidad debe ser correctamente satisfecha, generando así el pedido para el Órgano Encargado de las Contrataciones de la Dirección administrativa y se aprobará el pedido para que el área usuaria pueda cotizar con sus proveedores y se continúe con el trámite de entrega de bienes o ejecución de servicio. Luego todo ello retornará al área administrativa de la entidad para que se pueda proceder a otorgar el pago a los proveedores de la Dirección Regional de Salud Junín.

## **VII. Formación de equipos de acuerdo a actividades de desempeño**

### **Tabla.**

*Formación de equipos de acuerdo a actividades de desempeño.*

Responsable	Actividad	Documento
	Inicio	
Jefe del área vacante	Realiza requisición de personal	Requisición de Personal
Jefe de recursos humanos	Verifica que exista disponibilidad presupuestal	
Jefe de recursos humanos	Si existe disponibilidad continúa el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación	
Jefe de recursos humanos	Torna solicitud con Especialista en reclutamiento y selección de personal.	
Especialista en reclutamiento y selección	Verifica que el análisis de puesto esté elaborado y tenga toda la información necesaria.	
Especialista en reclutamiento y selección	Si existe análisis de puesto y está actualizado se continúa con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante.	Análisis de Puesto
Especialista en reclutamiento y selección	Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utilizar y criterios de evaluación.	Tabla de Decisión
Especialista en reclutamiento y selección	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso.	Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades
Especialista en reclutamiento y selección	Elabora convocatoria	Convocatoria
Especialista en reclutamiento y selección	Realiza la difusión de la convocatoria	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe de documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial.	Formato de entrevista inicial Guía del proceso Solicitud de empleo Currículum
Especialista en reclutamiento y selección	Informa a los candidatos que no cubran criterios sobre otras convocatorias y agradece interés.	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe documentos de candidatos que cubren con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes.	Guía del proceso Solicitud de empleo Currículum profesional Comprobantes

Fuente: Elaboración propia.

## VIII. Financiamiento

El financiamiento, en sentido de que generará un beneficio a la entidad, debe ser de fuente estatal. En este caso, el Gobierno Central, a través del Ministerio de Salud, brindará el presupuesto para la elaboración de estos productos. Hay que suponer que, en la división presupuestal de la Dirección Regional de Salud Junín, se destinará un porcentaje del presupuesto para la cobertura de las necesidades descritas.

## IX. Presupuesto

### Tabla.

*Presupuesto estimado para el producto III: Manual de procedimientos de tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.*

PRODUCTO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DE COSTO	COSTO
Producto III: Manual de procedimientos de tramitación eficiente de los procesos de contratación en la Dirección Regional de Salud Junín.	Recursos humanos.	Especialista en procesos de pago a proveedores	S/. 2,000.00
		Asesor legal.	S/. 1,200.00
		Gerente de logística	S/. 2,000.00
		Coordinador de la gerencia	S/. 1,400.00
		Coordinador administrativo	S/. 1,200.00
		Técnico en archivo	S/. 700.00
	Materiales o bienes.	Impresora	S/. 700.00
		Mesa de reuniones	S/. 1,500.00
		Sillas	S/. 600.00
		Laptop	S/. 2,000.00
		Teléfono	S/. 400.00
		Útiles de oficina	S/. 180.00
	Servicios	Difusión del material	S/. 80.00
Propinas para practicantes		S/. 500.00	
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>S/.14,460.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **X. Aplicación del Manual de Procedimiento**

Tabla.

Procedimientos para oficina de Logística

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CUADRO DE NECESIDADES																	
N°	Secuencia de Pasos	Órgano / Unidad Orgánica	Tiempo (minutos)	Contador de Recursos					Tipo de actividad					Tipo de valor			
				Estructura / Recursos humanos					Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				Órgano y/o Unidad Orgánica	Sub. Gerencia de Logística			Gerencia de Administración y Finanzas									
					Sub Gerente	Responsable de Adquisiciones	Auxiliar Administrativo	Gerente									Secretaria
1	Elaborar Informe respecto a los Bienes y Servicios que requerirá los órganos y unidades orgánicas, en el transcurso del año siguiente a fin de elaborar Cuadro de Necesidades de la DIRESA Junín.	Sub. Gerencia de Logística	30		Inicio 1									1			
2	Trasladar Informe a Gerencia de Administración y Finanzas.	Sub. Gerencia de Logística	5				2							1			
3	Recepcionar Informe y trasladar a Gerencia para su proveído.	Gerencia de Administración y Finanzas	5						3					1			
4	Disponer que los órganos y unidades orgánicas brinden informe respecto a bienes y servicios a requerir en el año siguiente.	Gerencia de Administración y Finanzas	5					4							1		
5	Trasladar proveído a los órganos y/o unidades orgánicas para elaboración de Informe.	Gerencia de Administración y Finanzas	60	6					5					1			
6	Elaborar Informe, y proyectar bienes y servicios a requerir en año siguiente teniendo en cuenta actividades registradas en proyecto de Plan Operativo Institucional.	Órgano y/o Unidad Orgánica	120						7					1			
7	Recepcionar Informes de órganos y unidades orgánicas, y traslada Gerencia para su proveído.	Gerencia de Administración y Finanzas	30						8					1			
8	Deriva a Sub Gerencia de logística para consolidación.	Gerencia de Administración y Finanzas	5												1		
9	Traslada Informes a Sub Gerencia de Logística.	Gerencia de Administración y Finanzas	5		11		10							1			
10	Recepcionar Informe y traslada a Sub Gerencia para su proveído.	Sub. Gerencia de Logística	5											1			
11	Disponer realización de Estudio de Posibilidades que ofrece el Mercado a fin de disponer precios de bienes y servicios.	Sub. Gerencia de Logística	5		13									1			
12	Realiza Estudio de Posibilidades que ofrece el Mercado.	Sub. Gerencia de Logística	120		14									1			
13	Consolida Bienes y Servicios, registrando precios en Sistema Informático.	Sub. Gerencia de Logística	120											1			
14	Elabora Informe que incluye reporte de Cuadro de Necesidades de la DIRESA Junín.	Sub. Gerencia de Logística	30		Fin									1			
TOTAL (MINUTOS)			545	TOTAL ACTIVIDADES POR TIPO					9	2	3	0	0	12	2	0	

Tabla.

Procedimiento para Órgano de Control Interno

PROCEDIMIENTO: AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO																		
Nº	Secuencia de Pasos	Órgano / Unidad Orgánica	Tiempo (minutos)	Contador de Recursos					Tipo de actividad					Tipo de valor				
				Estructura / Recursos humanos					Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA		
				Órgano de Control Institucional														
				Jefe del OCI	Auditor III	Secretaría II	Técnico en Auditoría I	Comisión auditora										
1	Elaboración de "Carpeta de Servicio", que contiene Plan de Auditoría Inicial con criterios de auditoría aplicables, costos y recursos, cronograma y plazos de entrega del Informe; asimismo, documentación e información relacionada con los antecedentes del área a examinar.	OCI	En función de cronograma de Plan de Auditoría de Cumplimiento		Inicio 1							1						
2	Se envía Carpeta de Servicio a Oficina Regional de Control Interno para autorización.	OCI		2														1
3	Posterior a la autorización por parte de Gerencia Regional de Control de Junín procede a elaboración de Plan de Auditoría Definitivo.	OCI			3													1
4	Registra el Plan de Auditoría Definitivo en el Sistema de Control Gubernamental – SCG.	OCI					4											1
5	Elaboración de Proyecto de oficio de comunicación de inicio de Auditoría de Cumplimiento.	OCI				5												1
6	Revisa y firma el proyecto de oficio.	OCI			6													1
7	Remite física y mediante el sistema el Oficio a Titular de la Entidad.	OCI				7												1
8	Ejecutar el Plan de Auditoría Definitivo, que incluye lo siguiente:	Comisión Auditora						8										1
9	Aplicar los procedimientos de Auditoría, obtener y valorar evidencias.	Comisión Auditora						9										1
10	Identificar las desviaciones de cumplimiento.	Comisión Auditora						10										1
11	Elaborar y comunicar las desviaciones de cumplimiento.	Comisión Auditora						11										1
12	Evaluar los comentarios.	Comisión Auditora						12										1
13	Realizar el cierre de la ejecución (trabajo de campo).	Comisión Auditora					13											1
14	Elabora Informe de Auditoría.	Comisión Auditora						14										1
15	Revisa el informe de Auditoría preliminar (posibles observaciones).	OCI			15													1
16	Registrar el Informe de Auditoría en el Sistema de Control Gubernamental (SCG – ex SAGU).	OCI				16												1
17	Remite a Contraloría General de la República (Gerencia Regional de Control de Junín).	OCI			17													1
18	Recibida la autorización del Informe de Auditoría de Cumplimiento por parte de la CGR comunica el informe de Auditoría al Titular de la Entidad.	OCI			18													1
TOTAL (MINUTOS)			545	TOTAL ACTIVIDADES POR TIPO					12	3	3	0	0	15	3	0		

Tabla.

Procedimiento para Oficina de Contabilidad

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CUADRO DE NECESIDADES															
Nº	Secuencia de Pasos	Órgano / Unidad Orgánica	Tiempo (minutos)	Contador de Recursos			Tipo de actividad					Tipo de valor			
				Estructura / Recursos humanos			Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				Sub. Gerencia de Contabilidad											
				Sub Gerente	Contador II	Técnico Administrativo II									
1	Recepción y traslado de expediente (Orden de Compra, Guía de Internamiento, Factura y Conformidad de Área Usuaria) a Sub Gerente para proveído.	Sub. Gerencia de Contabilidad	5			Inicio	●						1		
2	Disponer efectuar Control Previo y registro del gasto devengado en el SIAF_SP.	Sub. Gerencia de Contabilidad	5	2		1	●						1		
3	Realizar Control Previo, según la normatividad vigente.	Sub. Gerencia de Contabilidad	15			3		●							1
4	Verificar que el registro de la fase compromiso esté aprobado en el SIAF.	Sub. Gerencia de Contabilidad	5			4		●							
5	Registrar la fase de devengado y verifica aprobación en el SIAF.	Sub. Gerencia de Contabilidad	15		6	5	●						1		
6	Revisar Expediente según normas vigentes.	Sub. Gerencia de Contabilidad	5		7		●						1		
7	Contabilizar en módulo contable del SIAF.	Sub. Gerencia de Contabilidad	5	8			●						1		
8	Proveer Expediente a Tesorería para fase del gasto girado.	Sub. Gerencia de Contabilidad	5			9	●						1		
9	Archivar copia de la Orden de Compra y remite expediente a la Sub Gerencia de Tesorería.	Sub. Gerencia de Contabilidad	10			Fin	●						1		
TOTAL (MINUTOS)			60	TOTAL ACTIVIDADES POR TIPO			8	1	0	0	0	7	1	0	

## **Anexo 5**

**Producto 4: Manual del Sistema de Gestión anti soborno.**

2021

# MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO



<http://diresajunin.gob.pe>

## ÍNDICE

### **1. Introducción**

### **2. Objetivos**

### **3. Organización**

3.1. Comprensión de la organización

3.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

### **4. Sistema de gestión anti soborno**

I. Disposiciones Generales

II. Disposiciones Especificas

III. Formatos y documentos

3.1. Matriz de Riesgos

3.2. Listado de Oportunidades de Mejora

3.3. Instructivo para la evaluación de riesgos

3.4. Plan de Control de Riesgos

### **5. Lineamientos para establecer controles en la contratación y capacitación de Recursos Humanos en la DIRESA Junín**

I. Identificación de riesgo en puestos

II. Compromiso del personal

## 1. Introducción

La Dirección Regional de Salud Junín es la institución regional que busca la protección de la persona, familia y comunidad, a través de la promoción de la salud, prevención de enfermedades y pretendiendo garantizar la atención integral de la salud de todos los habitantes de la región Junín, a través de la aplicación de una serie de medidas y lineamientos sanitarios, con especial protección de los derechos fundamentales de las personas, y a través de la participación social.

En vista a la problemática regional sobre la corrupción, se crea el Manual del Sistema de Gestión Anti soborno, documento de gestión acorde a la NTP ISO 37001, contenido por un conjunto de pautas sobre el comportamiento que deben asumir todos los funcionarios y servidores públicos implicados en el proceso de contratación cuando se hallan frente a alguna situación que pudiese contener actos de corrupción, de este modo se podría evitar que el delito se consuma y con ello, exista la necesidad de recurrir a la vía judicial.

El gobierno peruano define a este Plan como aquel que compromete a las organizaciones públicas y privadas a una sinergia de esfuerzos para luchar de manera real firme y decidida contra la corrupción y de ese modo recuperar la confianza en políticas y planes que puedan ser efectivos para derrotar a este fenómeno (Gobierno del Perú, 2018-2021).

Toda autoridad pública es responsable del derribamiento en el gobierno del secretismo y la contribución para construir un estado en el que prime la transparencia y la rendición de cuentas. Esto porque la información estatal es presumida como pública, salvo solo algunas excepciones, por lo que debe estar al alcance del ciudadano y de las entidades supervisoras para el control efectivo (Proética, 2020).

Es un documento en el que se consigna las medidas a tomar y el comportamiento que debe asumir todo funcionario publico perteneciente a la Dirección Regional de Salud Junín frente a situaciones de corrupción en las que se encuentra inmiscuido algún proceso de contratación pública, teniendo en cuenta que es el delito de corrupción en sí mismo el que promueve la

judicialización de los funcionarios públicos implicados en procesos de contratación.

Sin perjuicio de esto no existe en la actualidad, un Manual del Sistema de Gestión Anti soborno que regule este fenómeno de manera específica en las contrataciones realizadas por la DIRESA Junín.

## 2. Objetivos

- Adoptar políticas anti soborno.
- Nombrar una posición encargada de la supervisión y el funcionamiento adecuado del sistema de gestión anti soborno.
- Evaluar cada riesgo y establecer medidas diligentes para proyectos, funcionarios y proveedores.
- Aplicar controles financieros y comerciales.

## 3. Organización

### 3.1. Comprensión de la organización

Para la comprensión del estado de la organización de la DIRESA Junín, se presenta a continuación la Matriz de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas de la Institución.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZADAS
1. Estructura establecida por un Manual y un Reglamento de Organización y Funciones (MOF) y (ROF) en los cuales se identifica las funciones de cada oficina administrativa.	1. Existe la oportunidad de vincular a la entidad con otras Unidades Funcionales de integridad. 2. Existe la oportunidad de trabajar en coordinación con organismos internacionales.	1. Es una entidad que no tiene autonomía económica, funcional y financiera. 2. No es miembro de ninguna red internacional de compras intergubernamentales ni de alguna comisión de lucha contra la corrupción.	1. Mala administración y corrupción de funcionarios. 2. Alto IPC en el Perú. 3. Presión política y mediática. 4. Riesgo de soborno, más conocido como diezmo.

<p>2. Cuenta con órgano específico de control institucional.</p> <p>3. Se tienen avances en tramitación virtual para los procedimientos administrativos.</p> <p>4. La descentralización del Estado Peruano</p>	<p>3. Hacer uso de la experiencia internacional para la mejora de las contrataciones públicas.</p> <p>4. Tener a disponibilidad tecnologías digitales que permitan mantener el control de las contrataciones públicas.</p> <p>5. Impulso del gobierno estatal para mejorar el estándar de calidad en los servicios de contrataciones.</p>	<p>3. La discrecionalidad en la toma de decisiones por los altos mandos.</p> <p>4. La DIRESA Junín no cuenta con un Sistema de Gestión Anti soborno Implementado.</p>	<p>5. Pérdida de confianza de los proveedores en armar la mejor propuesta técnica económica.</p>
--	---	---	--

### **3.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

La DIRESA Junín considera importante identificar a las personas y actores de la organización que pudieran verse involucradas por el Sistema de Gestión Anti soborno:

- Órgano de Dirección
- Órgano de Control Institucional
- Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización
- Oficina de Asesoría Jurídica
- La Oficina Ejecutiva de Administración
- Oficina de Logística

- Oficina de Economía
- Oficina de Tesorería
- Oficina Ejecutiva de Gestión de Recursos Humanos
- Oficina de Tecnologías de la Información
- Oficina de Comunicaciones

Como producto de la identificación de requisitos y expectativas de las partes elaboradas se elaboró la siguiente matriz:

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS			
INTERNO	Parte Interesada	Requisitos obligatorios	Expectativas
	Órgano de Dirección	Conducir la DIRESA Junín con ética, transparencia e integridad.	Hacer público el otorgamiento de la buena pro. Minimizar el riesgo por soborno.
	Órgano de Control Institucional	Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.	Fortalecer el sistema de control en la DIRESA Junín. Minimizar el riesgo por soborno.
	Oficina Ejecutiva de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.	Llevar un mejor control del presupuesto. Minimizar el riesgo por soborno.
	Oficina de Asesoría Jurídica	Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.	Defender con ética, transparencia e integridad el procedimiento de contrataciones.

	<p>La Oficina Ejecutiva de Administración</p>	<p>Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.</p>	<p>Capacitación constante en ética, transparencia e integridad.  Minimizar el riesgo por soborno.  Conducir con ética, transparencia e integridad el procedimiento de contrataciones.</p>
	<p>Oficina de Logística</p>	<p>Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.</p>	<p>Capacitación constante en ética, transparencia e integridad.  Minimizar el riesgo por soborno.  Conducir con ética, transparencia e integridad el procedimiento de contrataciones.</p>
	<p>Oficina de Economía</p>	<p>Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.</p>	<p>Capacitación constante en ética, transparencia e integridad.  Minimizar el riesgo por soborno.  Conducir con ética, transparencia e integridad el procedimiento de contrataciones.</p>
	<p>Oficina de Tesorería</p>	<p>Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.</p>	<p>Capacitación constante en ética, transparencia e integridad.  Minimizar el riesgo por soborno.</p>

			Conducir con ética, transparencia e integridad el procedimiento de contrataciones.
	Oficina Ejecutiva de Gestión de Recursos Humanos	Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.	Capacitación constante en ética, transparencia e integridad. Minimizar el riesgo por soborno. Conducir con ética, transparencia e integridad el procedimiento de contrataciones.
	Oficina de Comunicaciones	Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.	Capacitación constante en ética, transparencia e integridad. Minimizar el riesgo por soborno. Comunicar con ética, transparencia e integridad sobre procedimiento de contrataciones.
	Oficina de Tecnologías de la Información	Cumplir las disposiciones con ética, transparencia e integridad.	Capacitación constante en ética, transparencia e integridad. Minimizar el riesgo por soborno.
EXTERNO	Proveedores	Cumplir con los términos acordados en el contrato con ética, transparencia e integridad.	Cumplir los términos acordados en el contrato con ética, transparencia e integridad.

	Contraloría General de la República y otros organismos del Estado	Hacer cumplir la normativa vigente y las directrices que fundamentan la lucha contra la corrupción.	Minimizar el riesgo por soborno.
	Organismos internacionales	Cumplir con los convenios establecidos.	Minimizar el riesgo por soborno.
	Sociedad	Cumplir el ordenamiento jurídico vigente.	Minimizar el riesgo por soborno.

#### 4. Sistema de Gestión Anti soborno

La DIRESA Junín propone e implementa un Sistema de Gestión Anti soborno acorde a la NTP ISO 37001: 2017 con orientación para su uso. En virtud a ello se presenta en el siguiente gráfico los lineamientos del Sistema de Gestión Anti soborno.

#### Lineamiento para la Gestión del Riesgo del Sistema de Gestión Anti soborno

##### I. DISPOSICIONES GENERALES

- 1.1. La DIRESA Junín tiene como función principal bajo este sistema, la identificación y gestión de los riesgos al cabo de un año o antes, de ser necesarios algunos cambios dentro de la institución.
- 1.2. Para la Gestión del Riesgo del Sistema de Gestión Anti soborno serán consideradas las siguientes etapas:
  - Primera Etapa** : Análisis y comprensión de la organización.
  - Segunda Etapa**: Determinación de los procesos.
  - Tercera Etapa** : Determinación de los riesgos de soborno.
  - Cuarta Etapa** : Valoración de los riesgos de soborno.
  - Quinta Etapa** : Plan de acciones anti soborno.

**Sexta Etapa** : Plan de Control de Riesgos.

**Séptima Etapa** : Supervisión futura de los riesgos.

## **II. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

### **2.1. Primera Etapa: Análisis y comprensión de la organización.**

Se creará un Comité Especial que se encargue de la revisión anual de las cuestiones externas e internas relacionadas al Sistema de Gestión Anti soborno.

### **2.2. Segunda Etapa: Determinación de los procesos.**

Los actores externos e internos que se encuentran bajo el alcance del Sistema de Gestión Anti soborno determinarán los procesos expuestos a riesgos de soborno. La identificación de estos será detallada en la **Matriz de Riesgos**.

### **2.3. Tercera Etapa: Determinación de los riesgos de soborno.**

La determinación de riesgos se llevará a cabo a través de talleres de trabajo, en los que participen funcionarios y servidores públicos en base a la experiencia, responsabilidades, aptitudes y actitudes que tengan.

Para ello, es importante entender que el riesgo yace del impacto negativo generado por las acciones de soborno dentro de las contrataciones públicas. Para ello, se identificarán oportunidades de mejora que permitan el seguimiento y la evaluación de la eficacia en el **Listado de Oportunidades de mejora**.

Para la determinación de riesgos se tomará en cuenta:

- Aspectos generales de la entidad, alcance, organización, oficinas, actores pasibles de riesgos.
- Los riesgos externos e internas de la actividad.
- Posibles acciones de las partes interesadas.
- Posibles responsabilidades derivadas del incumplimiento de los socios.

### **2.4. Cuarta Etapa: Valoración de los riesgos de soborno.**

Se analizarán los riesgos intrínsecos y extrínsecos según el Instructivo de evaluación de riesgos.

### **2.5. Quinta Etapa: Plan de acción anti soborno.**

El Plan de acción anti soborno será efectuado de acuerdo al nivel del riesgo:

- **BAJO**
- **MODERADO**
- **ALTO**
- **CRÍTICO**
- **EXTREMO**

Los riesgos con nivel bajo serán considerados como aceptables para la DIRESA Junín, los riesgos con nivel moderado, alto, crítico y extremo serán sometidos a control para futuro Plan de acción anti soborno.

#### **2.6. Sexta Etapa: Plan de Control de Riesgos.**

Evaluados los niveles de riesgo, se implementará el Plan de Control de Riesgos aprobado por el Comité Especial de Gestión Anti soborno. Dicho Plan consistirá en:

- Implementar acciones adecuadas para los niveles de riesgo.
- Transferir el riesgo a terceros, por ejemplo: adquirir un seguro.
- Eliminar los activos o procesos involucrados en dicho riesgo

#### **2.7. Séptima Etapa: Supervisión futura de los riesgos**

La DIRESA Junín realizará un listado de los procedimientos sujetos a seguimiento y de las acciones antisoborno implementadas.

### **III. FORMATOS Y DOCUMENTOS**

### 3.1. Matriz de Riesgos



#### MATRIZ DE RIESGOS

Unidad Orgánica	Proceso	Subproceso	Riesgo	Evaluación del Riesgo Inherente		Nivel de Riesgo Inherente	Control Existente	Evaluación del Riesgo Residual			Nivel de Riesgo Residual	Respuesta al Riesgo		
				Nivel de Riesgo				Nivel de Riesgo				Acción	Control Necesario	Responsable
				Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad				

Riesgo Inherente = P x I  
P = Probabilidad  
I = Impacto

Riesgo residual = P x I x V  
P = Probabilidad  
I = Impacto  
V = Vulnerabilidad

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

### 3.2. Listado de Oportunidades de Mejora

	<b>LISTADO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>
---	---

Denominación de la oportunidad identificada	Proceso relacionado	Impacto estimado	¿Aceptada?	Acciones para tratar la oportunidad identificada	Responsable	Plazo	Seguimiento

### 3.3. Instructivo para la evaluación de riesgos

Es importante que la evaluación de riesgos registrada en la **Matriz de Riesgos**, toma en consideración las siguientes indicaciones:

#### A. CÁLCULO DE PROBABILIDAD

**A.1.** La actividad que realiza la DIRESA Junín.

**A.2.** Criterio de frecuencia.

**A.3.** Servidor que puede cometer el riesgo

**A.4.** La cultura anti soborno de la entidad

Para ello será se tomará en consideración las siguientes preguntas:

N°	Pregunta: Si el riesgo de incumplimiento se materializa, podría...	Respuesta	
		SÍ	NO
1	¿La actividad principal de la organización, tiene relación directa con la posible comisión de delitos?		
2	¿Se han producido antecedentes de situaciones similares en los últimos 5 años?		
3	¿Se han producido más de 2 situaciones similares en los últimos 5 años?		
4	¿El número de personas de la organización dedicadas al proceso asociado es superior al 10%?		
5	¿El número de personas de la organización dedicadas al proceso asociado es superior al 30%?		
6	¿El proceso asociado se realiza al menos una vez al año?		
7	¿El proceso asociado se realiza todos los meses en la organización?		

#### Respuestas:

- Responder **NO** a **TODAS** las preguntas genera una probabilidad **MUY IMPROBABLE**.
- Responder **SI** a **UNA** pregunta genera una probabilidad **IMPROBABLE**.
- Responder **SI** a **DOS** o **TRES** preguntas genera una probabilidad **MODERADA**.
- Responder **SI** a cuatro a más preguntas genera una probabilidad **PROBABLE**.
- Responder **SI** a más de seis preguntas genera una

probabilidad **CASICERTEZA**.

Teniendo en consideración ello, se establecerán 5 categorías de probabilidad de acuerdo el valor de riesgo obtenido:

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
CASI CERTEZA	5	<b>RIESGO DE PROBABILIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Muy alto (90% - 100%)</li></ul> <b>SUPUESTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Las contrataciones públicas de la DIRESA Junín tienen relación con la comisión de un acto de soborno.</li><li>Frecuencia de la actividad.</li><li>El número de personas que participan en dicha actividad superan al 30% del personal.</li><li>Existen antecedentes de acto de soborno dentro de los últimos cinco años.</li></ul>
PROBABLE	4	<b>RIESGO DE PROBABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Alta (66% - 89%)</li></ul> <b>SUPUESTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Cuando la actividad se realiza con una frecuencia mensual.</li><li>Las contrataciones públicas de la DIRESA Junín tienen relación con la comisión de un acto de soborno.</li><li>El número de personas que participan en dicha actividad superan al 10% del personal.</li><li>Existen antecedentes de acto de soborno dentro de los últimos cinco años.</li></ul>

MODERADA	3	<p>RIESGO DE PROBABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta (31% - 65%)</li> </ul> <p>SUPUESTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando la actividad se realiza con una frecuencia mensual.</li> <li>Las contrataciones públicas de la DIRESA Junín tienen relación con la comisión de un acto de soborno.</li> <li>El número de personas que participan en dicha actividad superan al 10% del personal.</li> <li>Existen antecedentes de acto de soborno dentro de los últimos cinco años.</li> </ul>
IMPROBABLE	2	<p>RIESGO DE PROBABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta (11% - 30%)</li> </ul> <p>SUPUESTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando la actividad se realiza con una frecuencia anual.</li> <li>Las contrataciones públicas de la DIRESA Junín tienen relación con la comisión de un acto de soborno.</li> <li>El número de personas que participan en dicha actividad es inferior al 10% del personal.</li> <li>Que se haya dado un caso similar en los últimos cinco años.</li> </ul>
MUY IMPROBABLE	1	<p>RIESGO DE PROBABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta (1% - 10%)</li> </ul> <p>SUPUESTOS:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la actividad se realiza con una frecuencia anual.</li> <li>• Las contrataciones públicas de la DIRESA Junín tienen relación con la comisión de un acto de soborno.</li> <li>• El número de personas que participan en dicha actividad es inferior al 10% del personal.</li> <li>• Que se haya dado un caso similar en los últimos cinco años.</li> </ul>
--	--	--

## B. CÁLCULO DE IMPACTO

Se refiere al daño que supone la actividad riesgosa:

**A.1.** Infracción de la norma.

**A.2.** Sanciones.

**A.3.** Mala reputación a nivel nacional.

**A.4.** Más costes que beneficios

El daño también puede ser calificado en categorías:

MAGNITUD DEL DAÑO		
Criterio de la organización	Descripción	Nivel
<b>Insignificante</b>	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto <b>menor</b> en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la organización.	<b>1</b>
<b>Menor</b>	Afecta <b>parcialmente</b> al proceso. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto <b>menor</b> en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la DIRESA Junín.	<b>2</b>
<b>Moderado</b>	Afecta <b>parcialmente</b> al proceso. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto <b>moderado</b> en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la DIRESA Junín.	<b>3</b>
<b>Mayor</b>	Impacto <b>negativo</b> en la DIRESA Junín. Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras que tendrán un impacto <b>importante</b> en el presupuesto y/o comprometen <b>fuertemente</b> la imagen pública de la DIRESA Junín.	<b>4</b>
<b>Catastrófico</b>	Consecuencias <b>desastrosas</b> sobre el sector. Riesgo cuya materialización puede dar lugar a la <b>finalización</b> de la actividad de la DIRESA Junín, pérdidas reputacionales, de imagen y consecuencias legales.	<b>5</b>

Para el cálculo del impacto, se plantearon las siguientes preguntas:

N.º	Pregunta: Si el riesgo de incumplimiento se materializa, podría...	Respuesta	
		SÍ	NO
1	¿Afectar al cumplimiento de los objetivos o la misión de la DIRESA Junín?		
2	¿Generar pérdida de confianza en la organización, afectando su gravemente reputación?		
3	¿Generar pérdida relevante de recursos económicos?		
4	¿Afectar a la prestación o la disponibilidad de los servicios/productos?		
5	¿Dar lugar al detrimento de la calidad de los servicios o productos?		
6	¿Generar pérdida relevante de información de la DIRESA Junín?		
7	¿Dar lugar a incumplimientos que deriven en procesos fiscales, sancionadores, penalizaciones y/o disciplinarios?		
8	¿Afectar a la integridad física o salud de las personas involucradas?		
9	¿Afectar a la imagen pública de la DIRESA Junín?		
10	¿Afectar a todo el Servidor (o a la mayor parte) de la DIRESA Junín?		

### **Respuestas:**

- Responder **SI** a **MÁS DE 09 PREGUNTAS** constituye un daño catastrófico.
- Responder **SI** a **MÁS DE 07 PREGUNTAS** constituye un daño mayor.
- Responder **SI** a **MÁS DE 04 PREGUNTAS** constituye un daño moderado.
- Responder **SI** a **02 o 03 PREGUNTAS** constituye un daño menor.
- Responder **SI** a una **PREGUNTA** genera un impacto insignificante.

## **C. CÁLCULO DE VULNERABILIDAD**

El cálculo de vulnerabilidad dependerá del grado de aplicación de las medidas anti soborno, la frecuencia de la implementación y seguimiento, la identificación de responsables, su carácter preventivo y la evidencia.

### **C.1. GRADO DE APLICACIÓN**

El valor asignado al grado de aplicación será determinado por la evaluación en base a:

Valor	Aplicación existente
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

## C.2. FRECUENCIA DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

Permite conocer el nivel de seguimiento y control de las acciones anti soborno.

Valor	Aplicación existente
1	Inicial
2	Gestionado
3	Definido
4	Gestionado cuantitativamente
5	Optimizado

## C.3. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

Para ello, se tomará en consideración si los actores responsables llevaron a cabo de manera correcta el control del procedimiento de contrataciones.

Valor	Aplicación existente
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

## C.4. ACCIÓN PREVENTIVA

La valoración de la acción preventiva permitirá conocer si se ha procesado de manera anticipada a los riesgos anti soborno.

Valor	Aplicación existente
1	Muy deficiente

2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

### C.5. GRADO DE DOCUMENTACIÓN O EVIDENCIA

Este indicador permite conocer si se han llevado los registros de cumplimiento del control, para ello se utilizará el siguiente cuadro.

Valor	Aplicación existente
1	Muy deficiente
2	Deficiente
3	Insuficiente
4	Mejorable
5	Apropiada

El grado de efectividad del control se calcula con la siguiente fórmula:

$$Efectividad\ del\ control = \frac{(A) + (B) + (C) + (D) + (E)}{Número\ de\ factores}$$

El valor obtenido de la efectividad del control (que oscila entre 1 y 5) determina el grado de reducción que proporciona ese control sobre un determinado riesgo, relacionándose de este modo:

Grado de protección existente	Rango de reducción de valoración	Vulnerabilidad
<=1: Muy deficiente	No reduce riesgo = 0	1 – 0 = 1
<=2: Deficiente	Aceptable (20 %) = 0,2	1 – 0,2 = 0,8
<=3: Insuficiente	Moderado (40 %) = 0,4	1 – 0,4 = 0,6
<=4: Mejorable	Medio (60 %) = 0,6	1 – 0,6 = 0,4
<=5: Apropiada	Alto (80 %) = 0,8	1 – 0,8 = 0,2





## II. Compromiso del personal

Como servidor o funcionario de la DIRESA Junín, me comprometo a defender todas las medidas anti soborno, además reconozco mi rol en la importancia del establecimiento y compromiso explícito, el cual es visible a través de la Política Anti soborno.

	Sí	No	No aplica
He leído y entiendo la información del Sistema de Gestión Anti soborno de la DIRESA Junín, incluyendo la Política Anti soborno y el Código de Ética de la Función Pública.			
Continuaré asegurando que el personal que depende de mí dé prioridad a los asuntos legales, regulatorios y éticos, además de entender que el cumplimiento de la Política Anti soborno es obligatorio y un deber de todos los individuos en todos los niveles de la organización.			

### 1. Capacitación, concienciación y comunicación

El personal a mi cargo entiende y es consciente de la Política Anti soborno, el Código de Ética y han llevado a cabo la capacitación requerida acerca su cumplimiento.

	Sí	No	No aplica
El personal conoce la identidad de las personas que conforman el Comité de Cumplimiento o quien haga sus veces y sabe cuándo y cómo comunicarse con ellos para solicitar consejo u orientación.			
Conocen y entienden los Lineamientos para prevenir la entrega o aceptación de reglas en la DIRESA Junín y su deber de denunciarlos en caso de conocer			

alguna irregularidad a través de los canales de denuncias.			
Saben y entienden que es su deber denunciar tan pronto como tenga conocimiento de cualquier irregularidad que tenga en relación con sus propias acciones o las de otros y sabe cómo y cuándo usar los canales de comunicación y planteamiento de inquietudes.			
Son conscientes de que no debe haber represalias contra denunciadores de buena fe.			

2. Debida diligencia / Gestión de personal y socios de negocio

Reconozco el requisito de asegurar que las personas que tomen decisiones y presten servicios en la DIRESA Junín, son las apropiadas y que este requisito se extiende a la Alta Dirección, directores, servidores, funcionarios y socios de negocio.

	Sí	No	No aplica
El personal que depende de mí es consciente de que debe someter a proceso de debida diligencia a todos los socios de negocios significativos e informar de nuestra Política Antisoborno.			
El personal a mi cargo es consciente de que debe informar de nuestra Política Antisoborno a todos los socios de negocio.			
El personal entiende la naturaleza de las interacciones y/o relaciones comerciales que se tiene con socios de negocio y funcionarios públicos.			
El personal que depende de mí entiende que todas las relaciones con los socios de negocio deben ser debidamente documentadas y que todos los pagos a			

ellos efectuados deben ser apropiados, justificables y documentados con exactitud.			
El personal entiende que puede exponer inmediatamente cualquier preocupación sobre los socios de negocio al Comité de Cumplimiento o quien haga sus veces.			

### 3. Procedimientos

Se estableció controles y procedimientos para pagos a terceros, incluyendo regalos, para asegurar que sean apropiados.

	Sí	No	No aplica
El personal de la DIRESA Junín no puede, directa ni indirectamente, aceptar/ofrecer/suministrar dinero, préstamos, garantías de préstamos, regalos, servicios, favores, entretenimiento, donaciones, viajes ni tratos preferenciales por los servicios prestados por la DIRESA Junín o en relación con los acuerdos con terceros/socios de negocio que impliquen a la DIRESA Junín y que incumplan la Política Antisoborno.			
Todo regalo incurrido o recibido por mi personal ha sido rechazado de antemano y registrado en el registro de regalos.			
He verificado que el personal a mi cargo monitorea y concilia las cuentas bancarias y que hay suficientes firmantes y controles internos apropiados.			

### 4. Conflictos de interés

Entiendo los problemas relacionados con los conflictos de interés reales, percibidos y potenciales, además confirmo que se ha implementado en la institución un proceso para asegurar que situaciones que puedan dar pie a

conflictos de interés sean reveladas y manejadas apropiadamente por el Comité de Cumplimiento o quien haga sus veces.

	Sí	No	No aplica
El personal a mi cargo es consciente de que debe informar al Comité de Cumplimiento o a quien haga sus veces si es propietario, miembro de junta de, o tiene una compañía a través de la Declaración Jurada de Intereses.			
Los miembros de mi dirección ha recibido orientación apropiada sobre conflictos de interés y conocen los asuntos que debe reportar al Comité de Cumplimiento o quien haga sus veces.			

5. Denuncia

Confirmando que he denunciado cualquier presunto acto de corrupción o cualquier posible incumplimiento a la Política Anti soborno de la DIRESA Junín incurrida por otro personal (dentro o fuera de mi Dirección) al Comité de Cumplimiento o quien haga sus veces.

	Sí	No	No aplica
Mi personal conoce y cumple el Política Anti soborno.			
Mi personal y yo cooperamos plenamente en todos los procesos de auditoría interna que pudieran darse.			

6. Riesgos de soborno y contribución al SGAS

Confirmando que el personal a mi cargo conoce los riesgos de soborno.

	Sí	No	No aplica

Mi personal conoce los riesgos de soborno a los que esta expuestos en sus actividades y cumplen con los controles anti soborno.			
Mi personal y yo ayudamos a prevenir y evitar el soborno.			
Mi personal y yo somos conscientes de nuestra contribución a la eficacia del sistema de gestión anti soborno.			