

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Implementación de procesos de mejora en las
contrataciones públicas en la reconstrucción
con cambios en la región La Libertad
periodo 2017-2018**

Michel Denny Navarro Carhuas
Edgar Yhan Neyra Pineda
Guisela Sabina Pardo Loarte

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2018

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



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

Asesor

Mg. Alfonso Gutiérrez Aguado

Dedicatoria

El presente estudio está dedicado en primer lugar a DIOS todo poderoso por iluminar y guiar nuestro camino en el desarrollo personal y profesional.

A nuestros señores padres, por el amor, trabajo y sacrificio en el desarrollo de nuestra formación personal y profesional e inculcarnos los buenos hábitos y valores para emprender nuevos retos en la vida.

A nuestros amados hijos e hijas por su compañía, comprensión y ser la fuerza que nos impulsa a seguir adelante para ser mejores padres y profesionales.

Agradecimiento

A la **Universidad Continental**, por el buen desarrollo en la formación profesional, el cual nos permite estar a la vanguardia de los nuevos objetivos y metas de la Gerencia Pública; en forma muy especial a nuestro asesor académico de tesis, **Alfonso Gutiérrez**, por su gran vocación en la docencia para cumplir las metas en el desarrollo de la presente tesis.

Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
Capítulo I Generalidades	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Identificación de la realidad problema	17
1.2.1. Problemática a nivel nacional	17
1.2.2. Problemática nivel regional	23
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación	29
1.4. Aspectos Metodológicos	29
1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación	30
Capítulo II Marco Teórico	31
2.1. Marco Teórico	31
2.1.1. Gestión por Procesos	31
2.2. Investigaciones Previas Relacionadas	35
2.3.1. Las Contrataciones Públicas en el Perú	39
A. Principios en las contrataciones Públicas.-	39
B. Organización de los procesos de contratación.-	41
C. Funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones	41
D. Responsabilidades esenciales	42
E. Supervisión de la Institución pública.-	43
2.3.2. Sistema de Control Interno	50
A. Objetivo y alcance de los servicios de control en la Reconstrucción con cambios	51
B. Estrategia de Control Gubernamental.-	52
C. Modelo de Acompañamiento de “Control por Hitos”	53
Capítulo III Diagnóstico	58
3.1 Determinación del Problema	58

3.1.1	Árbol del Problema y Causas	61
3.1.2	Sustento de Evidencias	63
	A. Limitadas Competencias de los Servidores que participan en la contratación pública.....	63
	B. Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.	66
	C. Inadecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado.	66
3.2	Análisis Organizacional	70
3.2.1.	La Organización.....	70
3.2.2.	Análisis FODA	71
	A. Fortalezas.....	71
	B. Debilidades.....	72
	C. Oportunidades.....	73
	D. Amenazas	73
3.2.3.	Entorno Organizacional	74
	A. Entorno Inmediato:.....	74
	B. Entorno Intermedio:.....	75
3.3	Análisis de Stakeholders	78
Capítulo IV La Formulación		82
4.1	Determinación de Objetivos y Medios	82
4.1.1	Árbol de Objetivos y Metas	83
4.1.2	Sustento de Evidencias.	85
	A. Formación de capacidades de los actores de la contratación pública	85
	B. Tipificación, estimación y asignación de riesgos prevenibles.....	86
	C. Atracción y fidelización de proveedores.	86
4.2	Análisis de alternativas.....	88
4.3	Actividades	89
4.4	Producto	89
Capítulo V La Propuesta de Implementación		90
5.1	Descripción de la Propuesta de Implementación.....	90

5.1.1	Objetivos General	90
5.1.2	Objetivos Específicos.....	90
	A. Objetivo Específico 1.....	90
	B. Objetivo Específico 2.....	92
	C. Objetivo Específico 3.....	93
5.2	Identificación de Recursos Críticos	94
	5.2.1. Comunicación Estratégica	94
	5.2.2. Incidencia de Stakeholders.....	96
	5.2.3. Recursos Humanos	96
	5.2.4. Recursos Financieros	96
	5.2.5. Recursos Logísticos.....	97
	5.2.6. Recursos Tiempo.....	97
5.3	Arquitectura Institucional (Intra e inter organizacional).....	97
5.4	Metas período de 3 años.....	97
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....		100
6.1	Análisis de Viabilidad.....	100
	6.1.1 Viabilidad Política	100
	6.1.2 Viabilidad Técnica.....	100
	6.1.3 Viabilidad Social	100
	6.1.4 Viabilidad Presupuestal	101
	6.1.5 Viabilidad Operativa.....	101
6.2	Análisis de Viabilidad según análisis de actores	101
6.3	Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial.....	101
	6.3.1 Generación de Valor Público.	101
Capítulo VII Seguimiento.....		102
7.1	Desarrollo de indicadores para seguimiento	102
7.2	Desarrollo de indicadores de resultados	102
Conclusiones.....		103
Recomendaciones.....		104
Referencias Bibliográficas		106
Anexos		109
	Anexo A: Matriz de consistencia.....	109
	Anexo B. Proyectos convocados de la Sede Administrativa del GRLL.....	113

Anexo C. Plan de Capacitación en la Gerencia Regional De Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad	122
Plan de desarrollo de capacitaciones del GRL	127
Anexo D. Diagrama de Gestión por Procesos de las Contrataciones Públicas en el GRL	128
Anexo E. Seguimiento y Monitoreo al Procedimiento Contractual -GRL .	129
Anexo F. Plan de Gestión de Riesgos de La Gerencia Regional De Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad	130
Anexo G. Programa de Sensibilización de Proveedores	148
Anexo H. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA:	153
Anexo H. Organigrama del Equipo Técnico de la Gestión de Procesos en la Reconstrucción Con Cambios en la Región de La Libertad.	154
Anexo I. Perfiles de Puesto.....	155

Índice de Tablas

Tabla 1	Inversión total en obras de reconstrucción por sectores	19
Tabla 2	Inversión total por Región	19
Tabla 3	Inversiones, Transferencias y Presupuesto	21
Tabla 4	Situación de las obras/Servicios en ejecución/Concluidos.....	21
Tabla 5	Estado de intervenciones por región.....	22
Tabla 6	Principales protestas contra el desempeño de la reconstrucción	23
Tabla 7	Distribución de Procesos en convocatoria según ejecutora.....	24
Tabla 8	Número de procesos según estado. Sede central de la Región La Libertad.	26
Tabla 9	Ejecución Presupuestal del Fondo para Intervenciones ante la ocurrencia de desastres naturales – FONDES. Año 2018	28
Tabla 10	<i>Relación del Cuadro Orgánico de Cargos</i>	71
Tabla 11	Matriz de Identificación de Actores	78
Tabla 12	Comportamiento de Actores con relación a los productos	79
Tabla 13	Matriz de Poder - Influencia Total Actor por Actor.....	80
Tabla 14	Matriz de Convergencia	80
Tabla 15	Comparación de alternativas del PP 0149	88
Tabla 16	Actividades del Programa Presupuestal 0149	89
Tabla 17	Recursos financieros para la propuesta de intervención.....	96
Tabla 18	Cronograma	97
Tabla 19	Metas del PP 149. Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas.....	98
Tabla 20	Matriz de Consistencia.....	109

Índice Figuras

Figura 1. Inversión total de la Reconstrucción con Cambios (Millones de Soles)	18
Figura 2. Procesos de producción de bienes y servicios	33
Figura 3. Licitación pública y concurso público.....	46
Figura 4. Concurso público.....	46
Figura 5. Componentes del Sistema de Control Interno	51
Figura 6. Estrategia de Control Gubernamental	52
Figura 7. Modelo de Acompañamiento de Control por Hitos	53
Figura 8. Operativos de Control.....	57
Figura 9. Muestreo de Procedimientos.....	59
Figura 10. Árbol de Problemas del PP 149.....	61
Figura 11. Árbol de problemas identificados.....	62
Figura 12. Pasos para la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.....	65
Figura 13. Foto de Avenida de Distrito Víctor Larco de Trujillo afectada por Fenómeno de Niño Costero	75
Figura 14. Árbol de Medios del PP 149.....	83
Figura 15. Árbol de objetivos identificados	84

Resumen

El año 2017 el Perú fue afectado por el fenómeno del Niño Costero, en respuesta a ello se promulgó la Ley 30566 aprobando el Plan de la Reconstrucción con Cambios, siendo la Región La Libertad una de las regiones incluidas. Las obras contempladas en este Plan han tenido dificultades en su ejecución a nivel nacional y regional. A nivel regional, la sede administrativa del Gobierno Regional La Libertad ha tenido retrasos en la ejecución y culminación de las obras programadas generando descontento en la población.

Entre las causas identificadas se encuentran las limitadas e inadecuada competencias de los actores públicos en la contratación pública, la débil identificación y gestión de riesgos del proceso de contratación pública y la inadecuada gestión de la relación con los proveedores.

Para ello en el presente trabajo se propone realizar un Plan de Capacitación, un Mapa de Procesos, Plan de Gestión de riesgos en las Contrataciones, una herramienta de seguimiento y monitoreo de las contrataciones y un plan de Sensibilización de Proveedores.

El resultado esperado es la mejora del desempeño de las contrataciones públicas en el Plan de la Reconstrucción con Cambios en la Sede Administrativa del Gobierno Regional La Libertad.

Palabras Clave: Reconstrucción con Cambios, Contratación pública, Capacitación, Gestión de Riesgos

Abstract

In 2017 Peru was affected by the phenomenon of the Coastal Child, in response to which Law 30566 was passed approving the Plan of Reconstruction with Changes, with the La Libertad Region being one of the included regions. The works contemplated in this Plan have had difficulties in their execution at a national and regional level. At the regional level, the administrative headquarters of the Regional Government of La Libertad has had delays in the execution and completion of the programmed works generating discontent in the population.

Among the causes identified are the limited and inadequate competencies of public actors in public procurement, the weak identification and risk management of the public procurement process and the inadequate management of the relationship with suppliers.

For this purpose, in the present work it is proposed to carry out a Training Plan, a Process Map, a Risk Management Plan for Contracting, a tool for tracking and monitoring hiring and a Supplier Awareness Plan.

The expected result is the improvement of the performance of public contracts in the Plan of Reconstruction with Changes in the Administrative Headquarters of the Regional Government of La Libertad.

Key Words: Reconstruction with Changes, Public Contracting, Training, Risk Management

Introducción

Nuestro país fue víctima de las inclemencias del clima, esta vez por el fenómeno del Niño Costero, el cual ocasionó múltiples desastres en la costa de nuestro país, sobre todo la costa norte, ante ello se promulgó la Ley 30566 Ley que aprueba Disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a los desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (RCC), cuya misión principal es liderar el diseño, ejecución y supervisión de un plan integral para la rehabilitación, reposición, reconstrucción y construcción de la infraestructura de uso público comprometida como consecuencia de El Niño Costero, siendo La Libertad una de las regiones incluidas.

Sin embargo, la implementación del citado plan ha tenido dificultades a nivel nacional y a nivel regional el cual se pretende abordar en el presente trabajo.

El presente trabajo consta de seis capítulos, los cuales abordan desde la problemática hasta la propuesta de intervención.

El Capítulo I, aborda la realidad del problema, en este caso la problemática que dificulta el desempeño de las contrataciones públicas en el marco de la Reconstrucción con Cambios. Así mismo la justificación del presente trabajo y los alcances y limitaciones.

El Capítulo II, aborda el marco teórico; en esta ocasión acerca de la Gestión por Procesos, así mismo las investigaciones previas relacionadas al tema.

El Capítulo III, detalla la determinación del problema a través de un árbol de causas sustentado en evidencias vinculado al programa presupuestal 149 Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas. Así mismo se detalla el análisis organizacional de la institución y lo stakeholders a través de la metodología Mactor.

El Capítulo IV, describe la determinación de los objetivos y medios sustentando en evidencias.

El Capítulo V, detalla la propuesta de implementación y la identificación de recursos críticos.

El Capítulo VI describe el análisis de viabilidad tanto política, técnica, social, presupuestal y operativa.

El Capítulo VII, plantea los indicadores para seguimiento y resultados

El Capítulo VIII y IX detalla las conclusiones y recomendaciones.

Los autores.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

El Perú se encuentra situado en la parte central y occidental de América del sur, y tiene una extensión 1,285.216 km² Aunque que se encuentra en una latitud tropical, el clima se ve determinado por la presencia de la Cordillera de los Andes que recorre el territorio longitudinalmente, por la Corriente Peruana de Humboldt que enfría el mar costero, así como la presencia del territorio amazónico, lo cual explica la diversidad de ecosistemas en el país, así como los diferentes tipos de eventos que pueden generar desastres. Más aún, el proceso de cambio climático está generando mayores escenarios de riesgo. (NACIONES UNIDAS, 2011)

Según INDECI (2016), el Perú tiene el segundo lugar en Sudamérica con mayor número de personas afectadas por desastres, y en los últimos once años. Uno de los factores que más contribuyen el Perú a que el riesgo se incremente, es el alto nivel de vulnerabilidad, que se explica por la forma de planificar las ciudades. Al respecto “los procesos de planificación territorial no se han desarrollado suficientemente en el país y la población en situación de mayor pobreza suele asentarse en terrenos que ofrecen poca seguridad”. Así mismo se presentan serias dificultades para adaptarse a territorios de alto riesgo, además de los altos índices de pobreza, la carencia de servicios básicos y su limitada calidad, el bajo nivel educativo y las deficientes condiciones salud de las personas. Así, “estas condiciones, potenciadas por la vulnerabilidad tanto social, educativa, organizativa, institucional, física, como económica, generan escenarios de riesgo de desastres en todo el territorio habitado a nivel nacional” haciendo del Perú, un país altamente vulnerable. (Red Humanitaria Nacional, 2016).

Durante el verano del 2017, nuestro país fue duramente golpeado por el Fenómeno El Niño Costero, condición climática producida por el calentamiento anómalo del mar debido al debilitamiento de las corrientes de aire frías, que recorren de sur a norte las costas del Pacífico Sur. Este suceso generó el ingreso con mayor intensidad los vientos cálidos provenientes del Ecuador, lo que originó el calentamiento inusual de la franja costera del mar. A su vez, los altos niveles de humedad generados desencadenaron lluvias intensas y la crecida de los principales ríos de la vertiente del Pacífico, produciendo desbordes e inundaciones, principalmente en el norte del país.

Esta anomalía climática difirió de un Fenómeno El Niño habitual, dado que éste fue un evento climático local, focalizado en las costas de Perú y Ecuador. La zona de impacto de El Niño Costero se extendió por más de la mitad de la costa del Perú, abarcando los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash, Lima e Ica, y ocasionó también movimientos de masas (huaicos, derrumbes y deslizamientos) de gran intensidad en los departamentos de Cajamarca, Ayacucho, Arequipa, Huancavelica, Junín y Loreto. Al ser usuales las lluvias en estas últimas seis regiones, no causaron los daños extremos que sí se registraron en la zona costera. (RCC, 2017)

Los resultados de este desastre fueron 874 distritos declarados en emergencia ubicados en 109 provincias y 14 regiones, 113 fallecidos, 17 desaparecidos y 397 heridos, 184 mil damnificados y 1 millón de afectados, 21 mil viviendas colapsadas y 20 mil inhabitables, 710 establecimientos de salud afectados, 39 colapsados, 2 mil locales escolares afectados, 3 mil kilómetros de red vial nacional afectados, 323 puentes destruidos y 25 mil hectáreas de cultivos perdidas y 60 mil afectadas.

Ante esta problemática, se promulga la Ley 30566 Ley que aprueba Disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a los desastres y que dispone la creación de la

Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (RCC), cuya misión principal es liderar el diseño, ejecución y supervisión de un plan integral para la rehabilitación, reposición, reconstrucción y construcción de la infraestructura de uso público comprometida como consecuencia de El Niño Costero.

La RCC tiene como una de sus principales responsabilidades la preparación del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios (PIRCC), el mismo que se ha elaborado tomando como insumo principal el catastro de daños reportados por los sectores estatales, luego de revisar, compilar y sistematizar la información alcanzada por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), los municipios y gobiernos regionales. El Plan Integral identifica las obras e iniciativas que serán implementadas, indicando además la instancia responsable de su ejecución y aquella encargada de recibir las obras para su mantenimiento y operación, así como la modalidad de inversión que será utilizada para su ejecución (incluyendo el mecanismo de Obras por Impuestos)

1.2. Identificación de la realidad problema

1.2.1. Problemática a nivel nacional

Según el Artículo 5 de la Ley 30556, la totalidad de los recursos económicos que se requieran para la contratación de bienes, servicios, consultorías y obras que se ejecuten en el marco de la presente Ley son financiados con cargo al Fondo para intervenciones ante la ocurrencia de desastres naturales (FONDES), creado mediante el artículo 4 de la Ley N° 30458, Ley que regula diversas medidas para financiar la ejecución de Proyectos de Inversión Pública en apoyo de Gobiernos Regionales y Locales, los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos y la ocurrencia de desastres naturales. El financiamiento de los gastos correspondientes a la implementación y funcionamiento de la Autoridad se efectúa con cargo a los recursos del Fondo para intervenciones ante la ocurrencia de desastres naturales, para cuyo

efecto dichos recursos se incorporan en el presupuesto institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas. Según el Plan Integral de Reconstrucción con Cambios Las intervenciones de la Reconstrucción con Cambios estarán orientadas a rehabilitar y reconstruir la infraestructura dañada por el Fenómeno El Niño Costero, con un componente de cambio, y a realizar obras y actividades de prevención de inundaciones fluviales, pluviales y de movimientos de masas, junto con planes de desarrollo urbano. El conjunto de estas intervenciones sumado al componente de fortalecimiento de capacidades institucionales requerirá de una inversión de 23,338 millones de soles. De este total, el 75% se orientará a obras de reconstrucción con cambios de la infraestructura afectada, mientras que el 23% se destinará a obras de prevención. El 2% restante se destinará a mejorar las capacidades de gestión de las principales unidades ejecutoras del PIRCC.

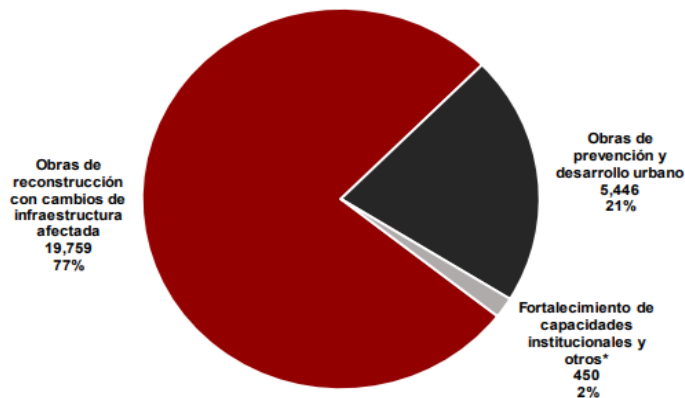


Figura 1. Inversión total de la Reconstrucción con Cambios (Millones de Soles)

Fuente: Tomado del Documento del Plan Integral de Reconstrucción con Cambios.

La reconstrucción con cambios de infraestructura afectada requerirá una inversión de 19,759 millones de soles enfocados en agricultura, transportes, salud, educación, vivienda, saneamiento, y pistas y

veredas. El 49% de estos recursos corresponde al sector transporte (9,760 millones de soles) y el 14% de la inversión se destinará al sector educación (2,671 millones de soles)

Tabla 1

Inversión total en obras de reconstrucción por sectores

Sector	Inversión (soles)	% del total
Transportes	9,760,481,722	49.9%
Red Nacional – carreteras	4,333,134,700	21.9%
Red Subnacional – caminos	4,405,853,254	22.8%
Red Subnacional – puentes	923,493,768	4.7%
Educación	2,671,479,009	13.5%
Vivienda	1,113,568,860	5.6%
Saneamiento	2,040,556,789	10.3%
Salud	1,334,867,842	6.8%
Agricultura y riego	1,334,801,513	6.8%
Pistas y veredas	1,483,456,362	7.5%
Total	19,759,212,097	100%

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones; Ministerio de Educación; Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento; Ministerio de Salud y Ministerio de Agricultura y Riego, y Gobiernos Regionales y Locales.

Las cinco regiones más afectadas son Piura, La Libertad, Áncash, Lambayeque y Lima, que concentran el 82% de la inversión estimada para la Reconstrucción con Cambios. En estas regiones la inversión total representa el 17% de su PBI.

Tabla 2

Inversión total por Región

Región	Inversión		
	Reconstrucción	Prevención	Total
Piura	5,696,356,372	1,844,551,747	7,540,908,119
La Libertad	3,643,311,002	642,200,349	4,285,511,351
Áncash	3,320,558,893	195,439,631	3,515,998,524
Lambayeque	2,081,901,720	1,032,639,846	3,114,541,565
Lima	1,848,038,707	332,154,617	2,180,193,324
Tumbes	370,754,450	413,250,998	784,005,447
Arequipa	814,359,248	-	814,359,248
Ica	470,784,317	257,957,346	728,741,663
Cajamarca	673,741,505	53,742,871	727,484,376
Huancavelica	440,739,361	50,000,000	490,739,361

Región	Inversión		
	Reconstrucción	Prevención	Total
Ayacucho	323,860,587	50,832,651	374,693,238
Junín	47,670,607	-	47,670,607
Loreto	27,135,328	-	27,135,328
Varios	-	573,508,632	573,508,632
Fortalecimiento de capacidades institucionales y productivas	450,000,000		450,000,000
Total	19,759,212,097*	5,446,278,687*	25,655,490,783

* Los subtotales de reconstrucción y de prevención no incluyen el fortalecimiento de capacidades ya que no es posible su división.

Fuente: Autoridad para la Reconstrucción con Cambios.

Desde setiembre de 2017, la Contraloría General de la República viene aplicando el control concurrente a las obras y servicios que se desarrollan en el marco de la Reconstrucción con Cambios en las regiones afectadas por el fenómeno de El Niño Costero. Para complementar esta actividad de control, la Entidad Fiscalizadora Superior puso en marcha del 2 al 10 de abril del presente año el Operativo de Control: “Vigilamos contigo la Reconstrucción”, y en ese contexto identificó un total de 534 obras y servicios, de los cuales 200 se encuentran en ejecución, 20 paralizadas y 5 abandonados. Asimismo, se han advertido 232 obras/servicios concluidos sin liquidación y solo 77 están concluidos con liquidación. El monto total de inversión previsto en el PIRCC aprobado con D.S. N° 091-2017-PCM asciende a S/ 25 655 490 790 millones, habiendo informado la ARCC al 31 de marzo de 2018 transferencias de recursos con cargo al FONDES y recursos propios por S/ 2 625 831 712 de los cuales se han devengado S/ 852 747 983 y pagado S/ 824 638 522. Este último representa el 3,2% de la inversión total prevista.

Tabla 3

Inversiones, Transferencias y Presupuesto

Concepto	Monto
Monto total PIRCC	25,655,490,790
Autorizado Decreto Supremo	2,625,831,712
Comprometido	1,385,560,021
Devengado	852,747,983
Pagado	824,683,522

Fuente: PIRCC/ARCC/Unidades Orgánicas de Línea y Contralorías Regionales

El PIRCC, aprobado mediante DS N° 091-2017-PCM, en su componente obras de reconstrucción de infraestructura dañada, ha sido actualizado a través de siete (7) Decretos Supremos, los cuales modificaron el total de intervenciones a 12 547 al 31 de marzo de 2018.

Según el informe emitido por Contraloría ha identificado que de las 12 547 intervenciones programadas, existen en ejecución/concluidas 146 (1.2%) obras/servicios y 1 210 (9.6%) estudios correspondientes a la lista de intervenciones del componente obras de reconstrucción. De manera similar, para el componente de Obras de Prevención y Desarrollo Urbano, específicamente las relacionadas a Corto Plazo, se identificaron un total de 388 obras/servicios en ejecución/concluidas. De las 534 obras y servicios 225 se encuentran en ejecución y 309 concluidas, de las cuales solo 77 se han concluido con liquidación.

Tabla 4*Situación de las obras/Servicios en ejecución/Concluidos*

Estado Situacional	N°	%
En Ejecución	225	
Ejecución	200	37.5
Ejecución Paralizada	20	3.7
Ejecución Abandonada	5	0.9
Concluidas	309	
Con liquidación	77	14.4
Sin liquidación	232	43.3
Total	534	100.00

Fuente: Unidades Orgánicas de Línea y Contralorías Regionales

Desde una perspectiva regional se observa que se vienen realizando mayores avances en estudios en las regiones de Piura (364), La Libertad (276), Ancash (235). En el caso de obras/servicios en ejecución/concluidas, las que presentan mayores avances son la Región Piura (189), Lima (90), La Libertad (64), Ancash (61) y Lambayeque (61).

Tabla 5

Estado de intervenciones por región

Región	Intervenciones PIRCC	Estudios en elaboración/ terminados		Obras/Servicios En ejecución/ Concluidas	
		Cantidad	%		%
Áncash	1,781	235	19.4	61	11.4
Arequipa	551	0	0.0	0	0.0
Ayacucho	529	0	0.0	11	2.1
Cajamarca	1,435	0	0.0	11	2.1
Huancavelica	633	17	1.4	9	1.7
Ica	285	3	0.2	17	3.2
Junín	11	0	0.0	0	0.0
La Libertad	1,425	276	22.8	64	12.0
Lambayeque	1,204	164	13.6	61	11.4
Lima	1,744	119	9.8	90	16.9
Loreto	50	0	0.0	0	0.0
Piura	2,657	364	30.1	189	35.4
Tumbes	242	32	2.6	11	2.1
Total	12,547	1,210	100.0	534	100.0

Fuente: Unidades Orgánicas de Línea y Contralorías Regionales

Este lento avance genera descontento en la sociedad civil, tal y como se muestra en el informe elaborado por el Grupo Propuesta Ciudadana a través de un rápido recuento de las reacciones ciudadanas y de las autoridades locales frente a la marcha del proceso de reconstrucción, considerado por una mayoría como lenta y con escasa coordinación entre los niveles de gobierno.

Gran parte de las demandas y expectativas ciudadanas alrededor de la reconstrucción apuntan a garantizar que este sea rápida, transparente y eficiente. Desde el inicio de las labores de la ARCC, el descontento de la ciudadanía ha ido en aumento, sobre todo de

los ciudadanos directamente impactados por el evento extremo, con el surgimiento de múltiples frentes de politización. Se observan diversos tipos de manifestaciones de protestas, cuyas demandas apuntan a la ejecución pronta de las obras, asignación de presupuesto para la realización de evaluaciones previas, entre otras. (Propuesta Ciudadana, 2018)

Tabla 6

Principales protestas contra el desempeño de la reconstrucción

Localidad	Fecha	Acontecimiento
La Libertad	14/08/2017	Se realizan marchas demandando mayor celeridad en las obras de reconstrucción. La protesta es dirigida por las autoridades ediles en Huanchaco.
Piura	28/11/2017	Movilización en Sullana, Catacaos, Veintiséis de Octubre, Pueblo Nuevo, Santa Rosa y Castilla, en Piura acatan paro regional exigiendo una reconstrucción eficiente.
Piura	18/12/2017	Colectivo por la Reconstrucción de Paita realiza protestas y cierra las vías de conexión terrestre a la localidad.
Lambayeque	21/03/2018	Paro de tres días en Olmos tuvo entre sus demandas la implementación de los planes de reconstrucción para la región.
Piura	07/05/2018	Alrededor de cinco mil agricultores marcharon por las calles de la ciudad, demandas por la ausencia y/o demora en la rehabilitación de la infraestructura de riego.
Áncash	22/05/2018	Paro ejecutado por la Junta de Usuarios de Irchim reclamando las deficiencias realizadas durante la restauración de los servicios hídricos afectados.

Fuente: Tomado de reportes periodísticos

1.2.2. Problemática nivel regional

En la Región La Libertad, se programó la suma de S/ 4,285,511,351 para las inversiones de reconstrucción y prevención. Este total equivale al 16% del Producto Bruto Interno de la región y permitirá la creación de 28,000 nuevos puestos de trabajo, casi dos veces el empleo que se genera en promedio por año en la región. Gran parte de la inversión estará enfocada en solucionar la raíz del problema: obras de control de inundaciones en las quebradas de San Idelfonso (Trujillo), El León (Huanchaco), San Carlos (Laredo) y en los ríos Chicama y Virú, entre otros.

Este monto de inversión representa el 16% del Producto Bruto Interno (PBI) de la región y equivale al triple de su presupuesto promedio para obras de los últimos tres años. La inversión total implicará la creación de 28,000 nuevos puestos de trabajo solo en el 2018 (directos e indirectos), cifra que equivale al doble del promedio anual de empleos generados durante el período 2012-2016 (14,074 puestos de trabajo).

Según el informe técnico de operativo “Vigilamos contigo la Reconstrucción” realizado por la Contraloría General de la República muestra que la región tiene programado 1,425 intervenciones de los cuáles existen 64 (4.5%) obras en ejecución/concluidas, de las cuales 41 son intervenciones de prevención y 23 son de reconstrucción.

A la fecha para la región La Libertad según el instrumento de monitoreo WEB de los procesos convocados para la Reconstrucción con Cambios existen 143 procesos convocados, de los cuales el 13.9% (20) corresponden a la ejecutora Región La Libertad – Sede Central.

Tabla 7

Distribución de Procesos en convocatoria según ejecutora

Unidad Ejecutora	Nº de procesos convocados	%
Fondo Mi Vivienda	6	4.1
PRONIED	16	11.1
MINAG-JEQUETEPEQUE-ZAÑA	23	16.1
PROVIAS	8	5.6
MUNICIPALIDAD EL PORVENIR	2	1.4
MUNICIPALIDAD DE HUANCHACO	2	1.4
MUNICIPALIDAD DE LAREDO	2	1.4
MUNICIPALIDAD DE JULCAN	2	1.4
MUNICIPALIDAD DE TRUJILLO	5	3.5
PROGRAMA PARA LA GENERACION DE EMPLEO INCLUSIVO. TRABAJA PERU	9	6.3

Unidad Ejecutora	Nº de procesos convocados	%
PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL	10	6.9
PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO	4	2.8
PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACION	33	23.1
REGIÓN LA LIBERTAD- SEDE CENTRAL	20	13.9
AGRORURAL	1	0.7
TOTAL	143	100%

Fuente: Autoridad Nacional de la Reconstrucción con Cambios.

Según reportes del Diario La República la excesiva demora para ejecutar obras públicas en la Región de La Libertad son la aprobación de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y el Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA), que deben ser tramitados en Lima, con largos plazos, cuando bien podrían ser aprobados en la Dirección Desconcentrada de Cultura de La Libertad y la Gerencia Regional de Medio Ambiente, con acompañamiento de los organismos rectores.

El conflicto político entre el Ejecutivo y el Legislativo; causo demora en la transferencia presupuestal por parte del MEF para priorizar los procesos de gestión de contrataciones para los bienes, servicios y obras del Plan de Reconstrucción con cambios.

Se detectaron sucesivas postergaciones de etapa de absolución de consultas y observaciones del procedimiento de selección de adjudicación simplificada para la elaboración de la ficha técnica.

La contraloría evidencio que en la etapa de procesos de selección el mayor número de riesgos, fueron por atrasos y postergaciones en los procesos de selección, así mismo encontró inconsistencia entre los términos de referencia, bases u ficha técnica y/o expediente técnico.

También se encontró irregularidades del postor en el proceso de selección irregularidades en la absolución de consultas, irregularidades en el registro de SEACE e irregularidades en el otorgamiento de buena pro.

En la etapa de ejecución contractual de obras de prevención y servicios, los principales riesgos identificados fueron incumplimientos del contratista, deficiencias vinculadas al expediente técnico, incumplimientos o atrasos de la unidad ejecutora, deficiencias en el control y/o supervisión de la ejecución de la obra, irregular manejo del cuaderno de obras, incumplimiento de obligaciones de registro en Infobras e irregularidades del contratista en la ejecución.

De los 20 procesos convocados que corresponden a la Sede Central de la Región La Libertad, el 35% fue anulado, el 10% retrotraído y solo el 15% terminado.

Tabla 8

Número de procesos según estado. Sede central de la Región La Libertad.

Estado de Proyecto	Nº	%
Contratado	6	30
Nulo	7	35
Retrotraído por resolución	2	10
Terminado	3	15
En ejecución	2	10
Total	20	100

Fuente: Autoridad Nacional de la Reconstrucción con Cambios.

Uno de los procesos convocados corresponde al proyecto de Rehabilitación de la Av. Juan Pablo intersección Av. Los Paujiles – Av. Huamán, distrito de Víctor Larco Herrera. Provincia de Trujillo, el cual fue sometido a control concurrente por parte de la Contraloría en el periodo de enero y febrero, a fin de determinar si durante la etapa de evaluación, calificación de las ofertas y otorgamiento de la buena pro del procedimiento de Selección de Adjudicación Simplificada encontrándose como situación adversa la adjudicación de la buena Pro a un postor cuyo profesional propuesto como personal clave (Ingeniero Residente) no acreditó la experiencia

mínima requerida de las bases integradas de la adjudicación simplificada generándose la posibilidad de seleccionar a una persona que no tenga la especialización requerida, así como afectando los principios de igualdad de trato, transparencia, eficacia y eficiencia e integridad que rigen las contrataciones públicas. (OCI, 2018).

Otro informe concurrente del Órgano de Control Interno respecto al proyecto Rehabilitación de la Av. Huamán – Jr. Callao. Distrito Víctor Larco Herrera, manifestó el evento adverso en la ejecución de la obra, dado que la entidad no adoptó acciones que garanticen que el contratista ejecute la obra, durante los días 4,9,10,12, 16 y 18 de enero del 2018, con la participación del especialista en mitigación ambiental y técnico de suelos y/o asfaltos; además no se registraron oportunamente los hechos relevantes en el cuaderno de obra y que previa a la ejecución de partidas relacionadas con la estructura del pavimento, se cuente con los certificados de calidad previstos en el expediente técnico. Estos hechos afectan los objetivos de las labores de rehabilitación de vías, así como un posible incumplimiento contractual y la posibilidad que la obra no reúna las características técnicas y que no cumpla con el tiempo de vida útil previsto. (OCI, 2018)

Estas dificultades generan la baja ejecución presupuestal que tiene la Sede Central del Gobierno Regional de La Libertad, tal y como se muestra en la Consulta de Ejecución de Gasto del Fondo para Intervenciones ante la ocurrencia de desastres naturales – FONDES, en el que se puede apreciar solo el 0.2% de ejecución presupuestal en la Rehabilitación de la Av. Huamán – Jr. Callao. Distrito Víctor Larco Herrera.

Ejecución Presupuestal del Fondo para Intervenciones ante la ocurrencia de desastres naturales – FONDES. Año 2018

Tabla 9

Ejecución Presupuestal del Fondo para Intervenciones ante la ocurrencia de desastres naturales – FONDES. Año 2018

Proyecto	Marco Presupuestal	Certificación	Compromiso Anual	Devengado	Avance %
2001621: Estudios De Pre-Inversión	2,065,714	0	0	0	0.0
2376976: Rehabilitación De La Av. Huamán Tramo Av. Prolongación Cesar Vallejo - Av. Prolongación Juan Pablo Ii, Distrito De Víctor Larco Herrera - Provincia Trujillo - Región La Libertad	1,888,795	93,739	93,739	93,691	5.0
2376980: Rehabilitación De La Av. Bolivia Intersección Av. Manuel Seoane - Av. Víctor Larco, Distrito De Víctor Larco Herrera - Provincia Trujillo - Región La Libertad	554,040	0	0	0	0.0
2376985: Rehabilitación De La Av. Víctor Larco Intersección Av. Huamán- Jr.- Callao, Distrito De Víctor Larco Herrera-Provincia Trujillo-Región La Libertad	1,692,657	3,701	3,701	3,701	0.2
2376990: Rehabilitación De Av. Juan Pablo Intersección Av. Los Pajules - Av. Huamán, Distrito De Víctor Larco Herrera - Provincia Trujillo - Región La Libertad	1,204,988	0	0	0	0.0
2400100: Mejoramiento Del Servicio De Transitabilidad De La Av. Prolongación Cesar Vallejo Tramo Av. Fátima-Av. Huamán, Distrito De Víctor Larco Herrera - Provincia De Trujillo - Región La Libertad	3,462,256	0	0	0	0.0
2400297: Recuperación Adecuadas Condiciones De Transitabilidad Vehicular Y Peatonal En La Av. Federico Villarreal Tramo Av. Miraflores-Prolongación Santa Centro Poblado De Trujillo - Distrito De Trujillo - Provincia De Trujillo - Región La Libertad	1,671,054	0	0	0	0.0
2402818: Mejoramiento De La Av. Cesar Vallejo Tramo Av. José María Eguren - Av. Federico Villarreal, Centro Poblado De Trujillo - Distrito De Trujillo - Provincia De Trujillo - Región La Libertad	4,186,648	0	0	0	0.0
2403584: Recuperación De La Av. Miraflores Tramo Av. 26 De Marzo Y Av. España - Distrito De Trujillo - Provincia De Trujillo - Región La Libertad	7,563,796	0	0	0	0.0

Fuente: Transparencia Económica. MEF

Fecha de la Consulta: 24-septiembre-2018

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

Al analizar la información acerca de los avances de la reconstrucción con cambios, la cual es lenta causando insatisfacción en la población beneficiaria; a pesar de que el presupuesto asciende a más de 25 mil millones a fin de realizar las obras de reconstrucción y prevención; genera interrogantes que necesitan ser abordadas para la mejora de nuestra población.

Siendo la región La Libertad, una de las regiones afectadas por los fenómenos naturales acontecidos en el verano del 2017, es necesario analizar las posibles causas por las cuales se ha generado este lento avance del proceso de la reconstrucción con cambios con la finalidad de presentar propuestas de solución a la problemática identificada y así contribuir al logro de los objetivos planteados por el Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios en La Libertad.

En el marco de la modernización de la Gestión Pública que busca generar resultados al servicio del ciudadano, el presente trabajo se articula con los cinco pilares: Políticas Públicas, Planes estratégicos y operativos, Presupuesto para Resultados, Gestión por procesos, Servicio Civil y Sistema de Información y Seguimiento, Monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, los mismos que buscan contribuir a una mayor eficiencia y eficacia de calidad del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población.

1.4. Aspectos Metodológicos

La modalidad de Investigación, es la investigación propuesta, dado que 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.

1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación

Alcance:

El presente trabajo de investigación tiene alcance institucional, pues solo será aplicado en la Sede Central del Gobierno Regional La Libertad. Esto podría replicarse en otras unidades ejecutoras.

Las limitaciones en la realización de la investigación son:

- Actualmente los autores del trabajo no desarrollan funciones en el Gobierno Regional La Libertad por lo tanto el proyecto ha sido elaborado con información de gabinete y entrevistas a personas que laboran en el rubro.
- Debido a escasos recursos económicos por parte de los investigadores, el producto de este trabajo solamente a nivel de propuesto, mas no de implementación. Se gestionará con las entidades responsables a fin de lograr su implementación.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Gestión por Procesos

Con la finalidad de acercar el Estado a los ciudadanos en todo el país, se inició el proceso de descentralización, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. El proceso de descentralización satisfizo aspiraciones y necesidades largamente postergadas, y también ha generado nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo. Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión, generando que las entidades públicas nacionales, regionales y locales no tengan las competencias de gobierno y de gerencia suficientes para proveer mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos en todo el país, según su necesidad.

Con la Ley 27658 Ley de Modernización de la Gestión del Estado, la cual establece que la finalidad de la modernización es alcanzar un Estado al servicio del ciudadano, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcertado. Bajo este marco se establece a través de Decreto Supremo N° 004-2013 –PCM la Política de Modernización de la Gestión Pública con la visión de construir un Estado moderno al servicio del país.

La gestión pública orientada a resultados se sustenta en 05 pilares: Políticas públicas, planes estratégicos y operativos, Presupuesto para Resultados, Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, Servicio Civil meritocrático, y Sistema de Información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

La mejora de la gestión institucional se orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado, en un ambiente en el cual la gestión por procesos es elemento central de un sistema de calidad, catalizador de la demanda ciudadana.

Según la Norma ISO 9000:2015, un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Para calificar un conjunto de actividades como un proceso se debe identificar siete elementos: Las entradas, las actividades, las salidas, la operación, el control, los recursos, y el indicador.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que

transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).



Figura 2. Procesos de producción de bienes y servicios
Tomado del documento “Modernización de la Gestión Pública”

La identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran.

La revisión exhaustiva de las etapas de un proceso, eliminación de procesos y de actividades que no agregan valor e identificación de oportunidades de mejora, conducen a una reducción de tiempos y costos para la entrega final de un bien y servicio, y una mayor satisfacción del ciudadano.

La Gestión por procesos tiene principios orientadores, dentro de ellos se encuentra el liderazgo visionario, orientaciones al servicio del ciudadano, transparencia, participación ciudadana y ética pública, valoración al servidor público, innovación y aprovechamiento de tecnologías, agilidad y flexibilidad.

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes. Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (si es presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macroprocesos, sub procesos y procedimientos), los niveles de madurez de los procesos (proceso estable, flexible y adaptable). Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

En el caso de los procesos de soporte, la normativa de los Sistemas Administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones normadas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se pueden identificar ventanas de oportunidad de mejora que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de

procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano.

En el desarrollo de la gestión por procesos es importante continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa, ya que ésta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública. La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestales orientados a resultados, están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades públicas se organizan. En otras palabras, una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega (delivery) de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad.

2.2. Investigaciones previas relacionadas

El problema de un proceso de reconstrucción radica en la visión física de parte de las autoridades y su incapacidad para establecer alianzas públicas-privadas-comunitarias, que consideren las necesidades de los afectados frente a un evento con consecuencias catastróficas. Lo que no evidencian gran parte de las intervenciones pos-desastres, es el tejido comunitario y el capital socio-territorial que se fractura tras un evento. También, se tiende a desconocer las trayectorias residenciales de los hogares afectados, las formas de acceso a la vivienda antes del desastre y las prácticas espaciales

en el sitio habitado. Tras un desastre es necesario tener capacidad de anticipación frente a éstos, pero sobre todo definir planes y programas de acción posteriores, que reduzcan las externalidades y des-economías propias de un evento natural. Un desastre, responde a un ciclo (antes, durante y después), siendo la etapa de mayor interés para la investigación e inversión el después del desastre, ya que éste involucra el proceso de reconstrucción con la “rehabilitación de servicios básicos y reconstrucción centrada en la recuperación con alcance igual o superior al existente previo al desastre (Contreras, 2015)

Según Luna (2016) en un estudio realizado en el Programa de Apoyo a la Reforma, concluye que los procesos de selección no cuentan con un sistema de monitoreo que permita conocer el desarrollo del proceso y tomar acciones correctivas, en caso sea necesario, a fin de evitar que se dilaten los procesos de selección. Así mismo la gestión logística no es una tarea aislada, toda vez que su principal insumo son las necesidades que hagan llegar las áreas usuarias. Por lo tanto, se deberá trabajar en conjunto para efectuar un proceso de selección de manera óptima.

En un estudio realizado en la ciudad de Quito en una empresa se concluyó que el análisis de valor agregado realizado a los procesos permitió determinar las actividades que se deben mejorar, aquellas que deben optimizarse, además actividades que se deben transferir y las que se deben eliminar y en base a estos resultados se elaboraron los procesos propuestos, además se determinó la necesidad de nuevas contrataciones y cambio de denominación de ciertos puestos. (Gordillo Fores, 2012)

Según Cruz (2011) en un estudio realizado en la ciudad de Chimbote, sobre el diseño de un sistema de control interno para contrataciones del Estado, concluyó que el Sistema Nacional de Control Interno Gubernamental en la gestión de la Unidad de Logística representa una brecha promedio integrada de 72.22%, debido fundamentalmente a que los funcionarios y

empleados de la entidad desconocían o aplicaron mal las normas de control gubernamental, el Órgano de Control Institucional no promocionó el control y prevaleció el paradigma que el control debería de estar en manos solo de profesionales especializados. La aplicación de los componentes del SCI a los procesos de contrataciones de bienes y servicios en la Unidad de Logística representa una brecha promedio integrada de 74.09%, prioritariamente porque los directivos y empleados de la entidad desconocían o aplicaron mal los componentes del SCI dispuestos en las normas sobre la materia y por no haber realizado el seguimiento y evaluación a los procesos de contrataciones. La implementación progresiva del SCI propuesto contribuirá a superar las situaciones establecidas anteriormente relacionadas con la gestión de los procesos de contrataciones de bienes y servicios del Estado en la Unidad de Logística, así mismo permitirá efectuar el seguimiento y evaluación de las contrataciones del Estado basado en el nuevo paradigma del informe COSO y el cumplimiento del conjunto de normas legales en materia de control gubernamental. A raíz de la crisis que atraviesan los procesos de contrataciones del Estado en el Hospital La Caleta de Chimbote, implica que se debe conformar equipos multidisciplinarios para que realicen investigaciones sobre el proceso de implementación, evaluación y potenciación del SCI gubernamental a nivel de los procesos que requieran especial atención y a nivel de toda la institución a fin de contribuir con la transparencia en la gestión pública.

Según Ortiz (2013) concluye en su estudio que la implementación de un manual para la elaboración de procedimientos de contrataciones estatales permitirá a la empresa Laboratorios del Sur S.A., aprovechar mejor sus recursos humanos (personal), al mejorar la productividad de los mismos y permitir que las horas-hombre sean mejor utilizadas, así, como incrementar la transferencia de conocimientos y mejorar el clima laboral al brindarle al personal mayor confianza en el desempeño de sus funciones. Por otro lado, permitirá también incrementar el nivel de ventas de la empresa con la consecuente mejora en las utilidades, lo cual, ayudará al crecimiento de la misma, ayudándole a obtener un mejor nivel crediticio. Así también, existirá

una mejora en la imagen institucional, al ser considerado como un postor responsable y calificado.

La mejora de la eficiencia de las contrataciones estatales, como proceso administrativo, es parte de los lineamientos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano al 2021 y a su vez son parte de las políticas que debe adoptar el Perú para postular a ser miembro de la OCDE, por tanto, las mejoras que se proponen deben desarrollarse al nivel de una política pública y/o nacional. En el contexto actual el proceso de contratación estatal ha adquirido importancia en las políticas económicas del país, prueba de ello la reciente modificación de su marco normativo obedece a un paquete reactivador de la economía nacional, dicho marco normativo tiene como principal arista la modificación de la metodología de desarrollo de los procesos de selección sin embargo el marco teórico y la investigación realizada demuestran que en la fase de programación y actos preparatorios surgen las principales deficiencias que son arrastradas a lo largo del proceso de contratación perjudicando las fases siguientes, siendo así, la tesis demostró las hipótesis planteadas: Que las causas que generan la deficiencia en el proceso de contratación estatal surgen en la fase de programación y actos preparatorios por tanto la solución y mejora de la eficiencia en esta fase mejorara la eficiencia a lo largo de todo el proceso; y que el aspecto humano (desarrollo de capacidades) el más relevante y en donde se debe enfocar los esfuerzos para mejorar la eficiencia del proceso de contratación estatal.

La investigación permite al servidor público ubicar el proceso de contratación como parte de uno de los principales sistemas administrativos del Estado, en ese punto permite identificar al OEC de la Entidad como aquel que tiene que cumplir con todas las funciones que establece el sistema de abastecimiento público, esto sustenta la necesidad de empoderamiento para la aplicación de las mejoras necesarias. Asimismo, se ha identificado a los demás actores del proceso de contratación estatal, como la del área usuaria, cuya participación en la elaboración del requerimiento influye directamente

en la eficiencia del proceso de contratación estatal. (Dominguez Peche, 2015)

2.3. Otras bases teóricas

2.3.1. Las contrataciones públicas en el Perú

Las contrataciones públicas en el Perú tiene por finalidad establecer normas orientadas a promover el valor de los recursos públicos que se invierten bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras públicas, ejecutándose en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, alcanzando el cumplimiento de los fines públicos y tengan un resultado positivo en las condiciones de vida de los ciudadanos.

A. Principios en las contrataciones Públicas.-

Las contrataciones del Estado se desarrollan con fundamento en los siguientes principios, para cada acción de quienes intervengan en las contrataciones:

- Libertad de concurrencia. La Instituciones Publica debe promover el libre acceso y participación de proveedores en los procesos de contratación que realicen, debiendo evitar las prácticas que limiten o afecten la libre concurrencia de proveedores.
- Igualdad de trato. La Institución Pública debe disponer las mismas oportunidades para formular las propuestas y/o ofertas, estando prohibida la existencia de privilegios o ventajas y, en consecuencia, el trato discriminatorio manifiesto o encubierto.
- Transparencia. La Instituciones Publica debe proporcionar la información clara y coherente con el fin de que todas las etapas del proceso de contratación pública sean comprendidas por los proveedores, garantizando la libertad de concurrencia, y que la contratación se

desarrolle bajo condiciones de igualdad de trato, objetividad e imparcialidad.

- Publicidad. El proceso de contratación pública debe ser publicitado y difundido con la finalidad de promover la libre concurrencia y competencia efectiva, facilitando la supervisión, control y vigilancia de las contrataciones.
- Competencia. Los procesos de gestión en las contrataciones públicas incluyen disposiciones que permiten establecer condiciones de competencia efectiva y obtener la propuesta más ventajosa para satisfacer el interés público que subyace a la contratación. Teniendo prohibida la adopción de prácticas que restrinjan o afecten la competencia.
- Eficacia y Eficiencia. El proceso de gestión en las contrataciones y las decisiones que se adopten en su ejecución deben orientarse al cumplimiento de los fines, metas y objetivos de la Entidad.
- Vigencia Tecnológica. Los bienes, servicios y obras públicas deben reunir las condiciones de calidad y modernidad tecnológicas necesarias para cumplir con efectividad en la gestión pública.
- Sostenibilidad ambiental y social. En el diseño y desarrollo de los procesos de gestión en la contratación pública se consideran criterios y prácticas que permitan contribuir tanto a la protección medioambiental como social y al desarrollo humano.
- Equidad. Las prestaciones y derechos de las partes deben guardar una razonable relación de equivalencia y proporcionalidad, sin perjuicio de las facultades que corresponden al Estado en la gestión del interés general.
- Integridad. La conducta de los partícipes en cualquier etapa del proceso de gestión en la contratación pública está guiada por la honestidad y veracidad.

B. Organización de los procesos de contratación.-

- Los procesos de gestión en las contrataciones son organizados por la Institución Pública, como destinataria de los fondos públicos asignados a la contratación.
- Por convenio una institución pública puede encargar a otra las actuaciones preparatorias y/o el procedimiento de selección.
- Excepcionalmente, también puede encargarse las actuaciones preparatorias y/o procedimientos de selección a organismos internacionales debidamente acreditados, previa autorización expresa.
- El convenio entre una institución pública y un organismo internacional debe incluir cláusulas que establezcan la obligación de remitir la documentación referida a la ejecución del convenio por parte del organismo internacional. Esta información debe ser puesta en conocimiento del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y de los órganos que conforman el Sistema Nacional de Control.

C. Funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones

Se encuentran encargados de los procesos de contratación de la Entidad:

- El Titular del Pliego, es la más alta autoridad ejecutiva, de conformidad con sus normas de organización, que ejerce las funciones previstas en la Ley y su reglamento para la aprobación, autorización y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras.
- El Área Usuaria, es el área cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o, que dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos

formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y luego realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, para su conformidad.

- El Órgano Encargado de las Contrataciones, es el área orgánica que realiza las actividades relativas a los procesos de gestión del abastecimiento de la institución pública, incluida la gestión administrativa de los contratos.
- La Institución Pública puede conformar comités de selección, que son órganos colegiados encargados de seleccionar al proveedor que brinde los bienes, servicios u obras requeridos por el área usuaria a través de determinada contratación.

El Titular del pliego puede delegar, mediante resolución, puede delegar, al siguiente nivel de decisión, las autorizaciones de prestaciones adicionales de obra. La declaración de nulidad de oficio y la aprobación de las contrataciones directas no pueden ser objeto de delegación, salvo lo dispuesto en el reglamento de contrataciones. Así mismo el reglamento establece otros supuestos en los que el Titular del pliego no puede delegar la autoridad otorgada.

D. Responsabilidades esenciales

Los funcionarios y servidores que intervienen en los procesos de contratación, son responsables, en el ámbito de las actuaciones que realicen, de organizar, elaborar la documentación y conducir el proceso de contratación, así como la ejecución del contrato y su conclusión, de manera eficiente, bajo el enfoque de gestión por resultados.

E. Supervisión de la Institución pública.-

La Institución pública debe supervisar el proceso de gestión de las contrataciones en todos sus niveles, directamente o a través de terceros.

a) **Proceso de contratación**

- **Planificación - Plan Anual de Contrataciones;** La formulación del PAC se debe realizar teniendo en cuenta la etapa de formulación y programación presupuestaria del siguiente año fiscal, la Institución pública debe programar su Cuadro de Necesidades de requerimientos de bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y actividades para dicho año fiscal, y debe estar articulado al Plan Operativo Institucional, con la finalidad de elaborar el Plan Anual de Contrataciones de cada año fiscal.
- **Requerimiento;** El área usuaria requiere los bienes, servicios u obras a contratar, siendo responsable de formular las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico, respectivamente, así como los requisitos de calificación; además de justificar la finalidad pública de la contratación. Los bienes, servicios u obras que se requieran deben estar orientados al cumplimiento de las funciones y logros de la Institución pública.
- **Homologación de requerimientos para contrataciones;** Los Ministerios están autorizados para uniformizar los requerimientos en el ámbito de sus competencias a través de un proceso de homologación; debiendo elaborar y actualizar su

Plan de Homologación de Requerimientos conforme a las disposiciones establecidas por la Central de Compras Públicas - Perú Compras.

- **Valor Referencial y Valor Estimado;** La Institución pública debe establecer el valor estimado de las contrataciones de bienes y servicios y el valor referencial en el caso de ejecución y consultoría de obras, con el fin de establecer la aplicación de la ley y el reglamento de contrataciones, así mismo el tipo de procedimiento de selección, en los casos que corresponda, así como gestionar la asignación de recursos presupuestales necesarios, siendo de su exclusiva responsabilidad dicha determinación, así como su actualización.
- **Certificación de crédito presupuestario y adelanto de procedimientos de selección;** Es requisito indispensable para convocar un proceso de selección, bajo sanción de nulidad, contar con la certificación de crédito presupuestario, de conformidad con las reglas previstas en la normatividad del Sistema Nacional de Presupuesto Público, considerando, además y según corresponda, las reglas previstas en dicha normatividad para ejecuciones contractuales que superen el año fiscal.
- **Prohibición de fraccionamiento;** Está prohibido fraccionar la contratación de bienes, servicios u obras con la finalidad de evadir el tipo de procedimiento de selección que corresponda según la necesidad anual, de dividir la contratación a través

de la realización de dos o más procedimientos de selección, de evadir la aplicación de la presente Ley y su reglamento para dar lugar a contrataciones iguales o inferiores a ocho (8) UIT y/o evadir el cumplimiento de los tratados o compromisos internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública.

b) Métodos de la Contratación.-

- **Procedimientos de selección;** Una Institución pública puede contratar por medio de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa y los demás procedimientos de selección de alcance general que contemple el reglamento, los que deben respetar los principios que rigen las contrataciones y los tratados o compromisos internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública.

Licitación pública y concurso público (Servicios en General)

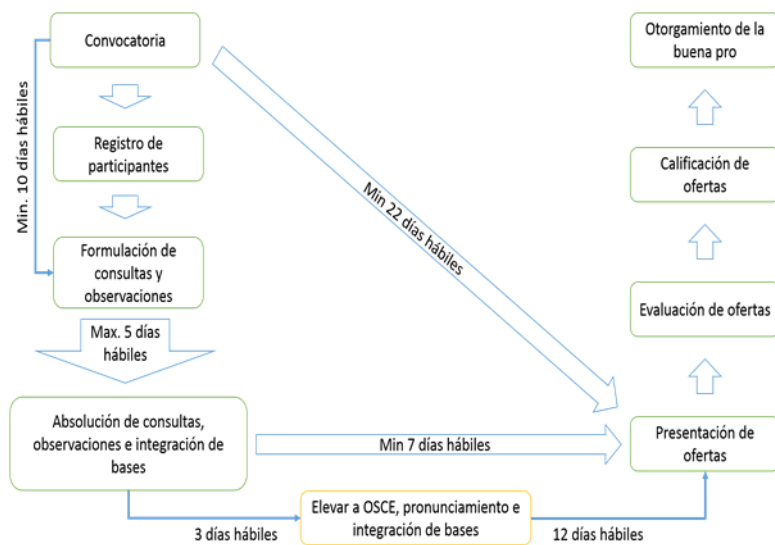


Figura 3. Licitación pública y concurso público.

Fuente: Seminario de Procedimientos de Selección (OSCE)

Concurso Público (Consultorías).-

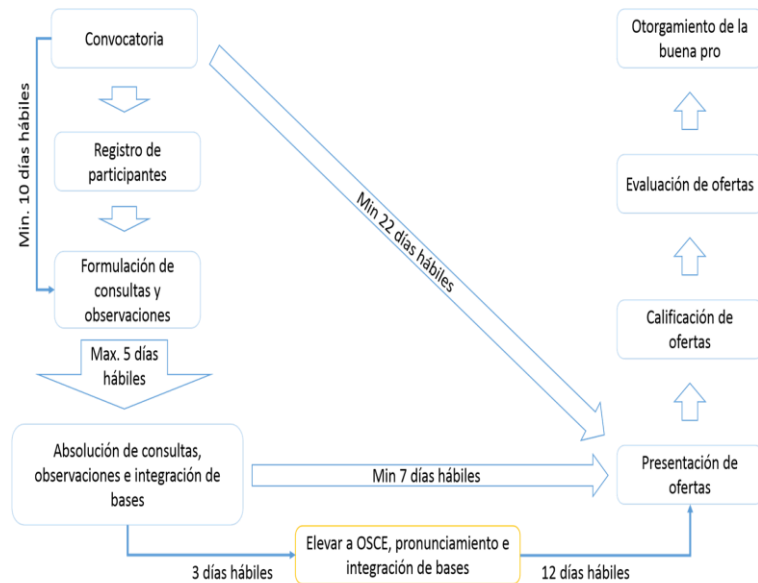


Figura 4. Concurso público.

Fuente: Seminario de Procedimientos de Selección (OSCE)

- **Adjudicación simplificada;** La adjudicación simplificada se utiliza para la contratación de bienes y servicios, con excepción de los servicios a ser prestados por consultores individuales, así como para la ejecución de obras, cuyo valor estimado o referencial, según corresponda, se encuentre dentro de los márgenes que establece la ley de presupuesto del sector público.
- **Selección de consultores individuales;** Esta selección se utiliza para la contratación de servicios de consultoría en los que no se necesita equipos de personal ni apoyo profesional adicional, y en tanto la experiencia y las calificaciones de la persona natural que preste el servicio son los requisitos primordiales para atender la necesidad, conforme a lo que

establece el reglamento, siempre que su valor estimado se encuentre dentro de los márgenes que establece la ley de presupuesto del sector público.

- **Comparación de precios;** La comparación de precios puede utilizarse para la contratación de bienes y servicios de disponibilidad inmediata, distintos a los de consultoría, que no sean fabricados o prestados siguiendo las especificaciones o indicaciones del contratante, siempre que sean fáciles de obtener o que tengan un estándar establecido en el mercado, conforme a lo que señale el reglamento.

- **Subasta inversa electrónica;** La subasta inversa electrónica se utiliza para la contratación de bienes y servicios comunes que cuenten con ficha técnica y se encuentren incluidos en el Listado de Bienes y Servicios Comunes. La ficha técnica debe ser utilizada, incluso en aquellas contrataciones que no se encuentran bajo su ámbito o que se sujeten a otro régimen legal de contratación.

- **Contrataciones Directas;** Excepcionalmente, las Entidades pueden contratar directamente con un determinado proveedor en los siguientes supuestos:
 - ✓ Cuando se contrate con otra Entidad, siempre que en razón de costos de oportunidad resulte más eficiente y técnicamente viable para satisfacer la necesidad, y no se contravenga lo señalado en el artículo 60 de la Constitución Política del Perú.
 - ✓ Ante una situación de emergencia derivada de acontecimientos catastróficos, situaciones que

afecten la defensa o seguridad nacional, situaciones que supongan el grave peligro de que ocurra alguno de los supuestos anteriores, o de una emergencia sanitaria declarada por el ente rector del sistema nacional de salud.

- ✓ Ante una situación de desabastecimiento debidamente comprobada, que afecte o impida a la Entidad cumplir con sus actividades u operaciones.
- ✓ Cuando las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y los organismos conformantes del Sistema Nacional de Inteligencia requieran efectuar contrataciones con carácter secreto, secreto militar o por razones de orden interno, que deban mantenerse en reserva conforme a ley, previa opinión favorable de la Contraloría General de la República.
- ✓ Cuando los bienes y servicios solo puedan obtenerse de un determinado proveedor o un determinado proveedor posea derechos exclusivos respecto de ellos.
- ✓ Para los servicios personalísimos prestados por personas naturales, que cuenten con la debida sustentación.
- ✓ Para los servicios de publicidad que prestan al Estado los medios de comunicación televisiva, radial, escrita o cualquier otro medio de comunicación, según la ley de la materia.
- ✓ Para los servicios de consultoría, distintos a las consultorías de obra, que son la continuación y/o actualización de un trabajo previo ejecutado por un consultor individual a conformidad de la Entidad, siempre que este haya sido seleccionado conforme

al procedimiento de selección individual de consultores.

- ✓ Para los bienes y servicios con fines de investigación, experimentación o desarrollo de carácter científico o tecnológico, cuyo resultado pertenezca exclusivamente a la Entidad para su utilización en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Para la adquisición de bienes inmuebles existentes y para el arrendamiento de bienes inmuebles, pudiendo incluir en este último supuesto el primer acondicionamiento realizado por el arrendador para asegurar el uso del predio, conforme lo que disponga el reglamento.
- ✓ Para los servicios especializados de asesoría legal, contable, económica o afín para la defensa de funcionarios, ex funcionarios, servidores, ex servidores, y miembros o ex miembros de las fuerzas armadas y Policía Nacional del Perú, por actos funcionales, a los que se refieren las normas de la materia. Esta causal también es aplicable para la asesoría legal en la defensa de las Entidades en procesos arbitrales o judiciales.
- ✓ Cuando exista la necesidad urgente de la Entidad de continuar con la ejecución de las prestaciones no ejecutadas derivadas de un contrato resuelto o de un contrato declarado nulo por las causales previstas en los literales a) y b) del numeral 44.2 del artículo 44, siempre que se haya invitado a los demás postores que participaron en el procedimiento de selección y no se hubiese obtenido aceptación a dicha invitación. Esta causal procede aun cuando haya existido un solo postor en el

procedimiento de selección de donde proviene el contrato resuelto o declarado nulo.

- ✓ Puede invocarse esta causal para la contratación de la elaboración de expedientes técnicos de saldos de obra derivados de contratos de obra resueltos o declarados nulos conforme a lo indicado en el párrafo anterior.
- ✓ Para contratar servicios de capacitación de interés institucional con entidades autorizadas u organismos internacionales especializados.

Las contrataciones directas se aprueban mediante Resolución del Titular de la Entidad, acuerdo del Directorio, del Consejo Regional o del Concejo Municipal, según corresponda. Esta disposición no alcanza a aquellos supuestos de contratación directa que el reglamento califica como delegable.

Este procedimiento de selección puede efectuarse a través de compras corporativas.

El reglamento establece las condiciones para la configuración de cada uno de estos supuestos, los requisitos y formalidades para su aprobación y el procedimiento de contratación directa.

2.3.2. Sistema de Control Interno

El SCI es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.

La normativa peruana respecto al SCI, toma lo establecido por el Marco Integrado de Control Interno - COSO, cuya estructura se basa

en cinco componentes. Asimismo, la Ley N° 28716 establece siete componentes para el SCI, respecto de los cuales mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, se agrupa en el componente de supervisión; los componentes de actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento establecidos en la Ley N° 28716, alineando de esta manera los componentes del SCI al COSO.

El SCI estructura sus cinco componentes sobre la base de principios, cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública. En el siguiente gráfico se presenta la comparación normativa respecto a los componentes del SCI:

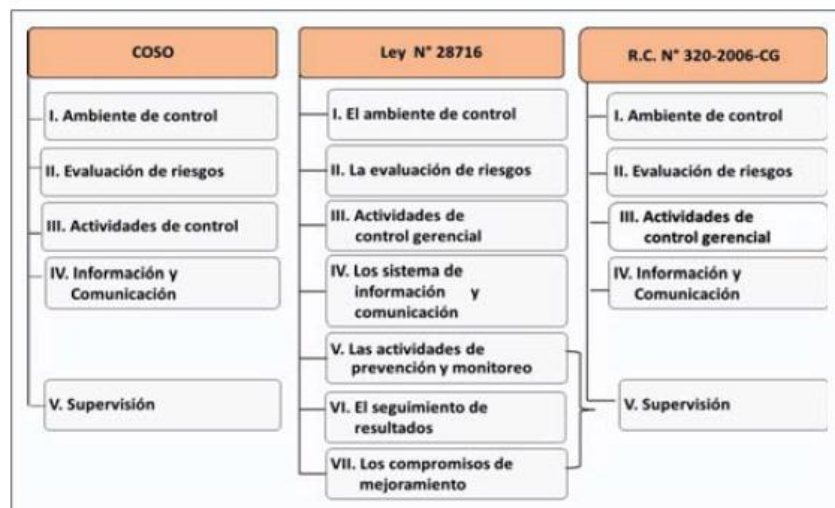


Figura 5. Componentes del Sistema de Control Interno

Fuente: CGR

A. Objetivo y alcance de los servicios de control en la Reconstrucción con cambios.

- Objetivo; Determinar si las contrataciones de bienes y servicios, consultorías y obras, que se realicen en el marco de la Reconstrucción con Cambios, en las fases de actuaciones preparatorias, procedimientos de selección simplificada y ejecución contractual, cumplen con la

normativa establecida. Asimismo, establecer si las demás intervenciones (proyectos y actividades) se ejecutan de acuerdo con las disposiciones que las regulan.

- Alcance; El alcance del Plan de Acción de Control será de tres (03) años, o en tanto dure la ejecución del PIRCC por parte de las instancias competentes, pudiendo ampliarse según las modificaciones que sean aprobadas de acuerdo a Ley. Comprende la revisión selectiva de la inversión de S/ 25,655 millones previstos en el PIRCC, los cuales se distribuyen en obras de prevención y desarrollo urbano (S/ 5,446 millones), fortalecimiento de capacidades institucionales (S/ 450 millones) y obras de reconstrucción de infraestructura (S/ 19,759 millones).

B. Estrategia de Control Gubernamental.-

La estrategia de Control Gubernamental para las obras de reconstrucción de infraestructura (intervenciones presentadas en el PIRCC) tiene un enfoque integrado y articulado denominado "Modelo de Acompañamiento de Control por Hitos", mecanismos de Veedurías y Vigilancia Ciudadana e implementación de Operativos de Control, tal como se muestra en el gráfico siguiente:



Figura 6. Estrategia de Control Gubernamental

Fuente: CGR-PIRCC

Esta estrategia comprende la ejecución de servicios de control, bajo la modalidad de control simultáneo y posterior; incluyendo la participación activa de la ciudadanía, con información relevante para fines del control social.

C. Modelo de Acompañamiento de “Control por Hitos”

Este modelo comprende la realización selectiva de acciones de control simultáneo en cada una de las etapas o fases de las contrataciones de bienes, servicios, obras y consultorías con el fin de garantizar que los procesos se desarrollen de manera eficaz en el marco de la normativa, identificando hitos de control para cada una de estas etapas, en las cuales se realizarán servicios de control simultáneo, y se emitirán y publicarán oportunamente los resultados de dichos servicios de control.



Figura 7. Modelo de Acompañamiento de Control por Hitos

Fuente: CGR

Para esta estrategia se desarrollarán las siguientes herramientas que permitan su implementación:

- Análisis de riesgos. – esta herramienta comprende el proceso de identificación, registro, evaluación de los riesgos internos y externos, así como de origen operativo y de cumplimiento, que pueden afectar el proceso de contrataciones de bienes, servicios, consultorías y obras del proceso de reconstrucción. Para tal efecto, se formularán Mapas de Riesgo por cada tipo o modalidad de ejecución, identificando las fases de cada proceso, los riesgos inherentes que los afectan y los controles internos que los mitigan.
- Esta herramienta permitirá anticipar posibles riesgos de errores o irregularidades que pudieran afectar la probidad, la transparencia, la legalidad y los objetivos del proceso.
- Articulación con PMO (Oficinas de Administración de Proyectos) y supervisores de obra. - Comprende la interacción con las Oficinas de Administración de Proyectos de la RCC y de los diferentes sectores. Para tal efecto, se ha coordinado con la RCC para que se incorporen en los términos de referencia de los servicios a contratar y en los contratos del PMO cláusulas que permitan reportar información sobre el avance físico y financiero de cada una de las obras controladas.
- Fortalecimiento del INFObras.- La importancia de dicha herramienta es que brinda información para fines de atención de denuncias o la realización de servicios de control, siendo necesario establecer lineamientos para mantener actualizada la información con el apoyo de los supervisores de las obras.
- Control aleatorio de los costos unitarios.- Se refiere al establecimiento de una base de datos de valores

referenciales o precios de los bienes y servicios, consultorías y costos unitarios de obras registradas a fin de establecer promedios estándar que permitan determinar variaciones en los precios, brindando señales o indicadores de presunto sobreprecio o sobre costo. Asimismo, identificar variaciones que provengan de subvaluaciones significativas de los costos unitarios que pueden brindar indicios o señales de baja calidad en las obras. En esa línea, se pretende establecer un "precio testigo" para poder realizar comparaciones aleatorias en los costos unitarios de las obras contenidas en los expedientes técnicos.

- Formación de capacidades a auditores y gestores. - Un factor esencial para el éxito de la gestión en la reconstrucción con cambios será contar con profesionales calificados para los procesos de contrataciones e inversión. En tal sentido, la Escuela Nacional de Control ha emprendido a nivel regional cursos para fortalecer las capacidades de los gestores de los gobiernos regionales y locales.
- Control Interno y Control de Gestión.- Una herramienta fundamental para las entidades que ejecutarán los recursos de la reconstrucción es el establecimiento de normas de control de gestión para los procesos a cargo de las unidades ejecutoras. En tal sentido, la CGR viene desarrollando estándares y mejores prácticas de gestión de las contrataciones y de la inversión, las mismas que una vez aprobadas serán socializadas a los gestores mediante eventos de capacitación y desarrollo de capacidades. En igual medida, se promoverá la implementación del control interno y gestión de riesgos. De esta manera, se pondrá énfasis en:

- ✓ Veeduría Ciudadana; Es un mecanismo de participación que permite a los ciudadanos ejercer control social sobre la ejecución de las obras cuyos montos de inversión sean, preferentemente, menores a S/ 2.4 millones. La CGR establecerá los lineamientos para la actuación eficiente de los veedores, incluyendo la generación de capacidades y habilidades, así como la orientación sobre la metodología a seguir y la provisión de las herramientas y materiales que sean necesarios para el desarrollo de su labor.
- ✓ Vigilancia Ciudadana; Los ciudadanos, de manera espontánea, podrán ejercer el control social a través de la vigilancia de la correcta ejecución de las obras comprendidas en el PIRCC, pudiendo generar alertas o denuncias, mediante los mecanismos establecidos por la CGR.
- ✓ Operativos de control simultáneo; Este servicio de control de naturaleza concurrente tiene por finalidad obtener información directa de la situación actual en el avance y ejecución de las intervenciones (proyectos o actividades) contenidas en el PIRCC. Los reportes serán emitidos como consecuencia de un proceso estandarizado de elaboración de programas de control, formatos, sistemas y alertas conteniendo los riesgos identificados, lo cual optimiza el proceso de comunicación de resultados.



Figura 8. Operativos de Control

Fuente: CGR

- ✓ Control previo; Los servicios de control previo son aquellos que efectúa exclusivamente la CGR antes de la ejecución de un acto u operación de una entidad, de acuerdo con lo establecido en el art. 22° literal k) y l) de la Ley N° 27785 o norma expresa.
- ✓ Si durante el proceso de ejecución de las obras públicas, se presentan solicitudes de adicionales de obras por un monto mayor al 15% del total del contrato, se efectuará el control previo en el marco de la normativa; Directiva N° 011-2016-CG/GPROD "Servicio de Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Obra", Directiva N° 012-2014-CG/GPROD "Control Previo de las Prestaciones Adicionales de Supervisión de Obras".
- ✓ Control posterior; Teniendo en cuenta los riesgos determinados en los Servicios de Control Simultáneo, y cuando las circunstancias lo ameriten, se efectuarán servicios de control posterior al proceso de contrataciones de bienes, servicios, obras y consultorías, así como las demás intervenciones (proyectos y actividades) incluidas en el PIRCC.

Capítulo III

Diagnóstico

3.1 Determinación del Problema

Las contrataciones públicas son definidas como el proceso de adquisición de bienes, obras civiles y servicios, que incluye todas las funciones desde la identificación de necesidades, selección y solicitud de fuentes, preparación y adjudicación del contrato hasta el final del servicio; sin embargo, no se limita al proceso de contratación, también es una herramienta para incrementar la eficiencia de gobierno, optimizar el gasto público e impulsar el desarrollo de economías.

El país mantiene una situación económica favorable en América Latina, el cual representa mayores desafíos en cuanto a la efectividad del gasto generado por la acción estatal para la entrega de los bienes, obras y servicios que la comunidad demanda, con calidad y transparencia.

El proceso logístico constituye una pieza fundamental en toda institución, y requiere de una sólida planificación y estrechos vínculos con la gestión presupuestal, sin embargo, los resultados alcanzados por las entidades públicas en los diferentes niveles de gobierno no son óptimos. Esto se sustenta en la inadecuada capacidad de planificar las contrataciones públicas en los 03 niveles de gobierno causando constantes modificaciones del PAC.

MUESTREO DE PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN A LOS DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO (GOBIERNO NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL)

Instituciones Públicas	Nivel de Gobierno	Procesos de Gestion en las Contrataciones - 2017				Procesos de Gestion en las Contrataciones - 2018				Total de Procesos Evaluados - 2017-2018		
		Procesos - PAC	Modificaciones - PAC	Indicador de Avance (%)	Indicador de Cumplimiento (%)	Procesos - PAC	Modificaciones - PAC	Indicador de Avance (%)	Indicador de Cumplimiento (%)	Total Procesos - PAC (a)	Total Porcesos Modificados - PAC (b)	% Promedio (a/b)
Ministerio de Vivienda y Construcción	Gobierno Nacional	229	44	19.15	16.63	140	37	80.97	67.37	369	81	21.95
Ministerio de Transporte	Gobierno Nacional	129	31	71.3	72.01	176	31	98.1	97.28	305	62	20.33
Autoridad para la Reconstrucción con Cambios	Gobierno Nacional	5	1	0	0	22	3	22.09	22.09	27	4	14.81
Gobierno Regional de La Libertad	Gobierno Regional	127	29	66.94	67.6	112	30	66.46	57.25	239	59	24.69
Municipalidad Provincial de Trujillo	Gobierno Local	80	41	89.11	94.93	61	30	98.01	99.27	141	71	50.35
Municipalidad Distrital de El Porvenir	Gobierno Local	45	6	52.06	50.01	38	11	68.55	62.24	83	17	20.48

Elaboración Propia
Fuente: PAC - SEACE - 2017 - 2018

Figura 9. Muestreo de Procedimientos

Fuente: Elaboración Propia.

Otro problema son las inadecuadas competencias de los usuarios de las contrataciones públicas. La OSCE emitió la Directiva N° 013 -2017- OSCE/CD cuya finalidad es implementar la certificación por niveles de los profesionales y técnicos que laboren en los órganos encargados de las contrataciones, que contribuya a garantizar una gestión eficiente y competente de las contrataciones por parte de las Entidades; según los resultados del examen aplicado en el año 2017 reveló que el 87.5% desaprueba el examen. Esto se agrava dado al perfil profesional logístico orientado a un enfoque operativo más que el enfoque estratégico de la compra pública.

Así mismo, se identifican problemas en las actuaciones preparatorias de cada proceso de compra y dificultades para una adecuada elaboración de los requerimientos técnicos mínimos y del estudio de mercado. La demora se atribuye principalmente a la mala elaboración de los requerimientos realizados por el area usuaria, seguido por la demora de las respuestas a las solicitudes de cotización por parte de los proveedores.

En base a esta problemática se implementa el Programa Presupuestal 149 Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas, en el cual se identifica el inadecuado desempeño en las contrataciones públicas debido a las limitadas e inaedcuadas competencias de los actores públicos en la contratacion publica, insuficiente e inadecuada información para la gestión del proceso de contratación pública ,debil identificación y gestión de riesgos

en el proceso de contratación pública e inadecuada gestión de la relación con los proveedores del estado.

3.1.1 Árbol del Problema y Causas

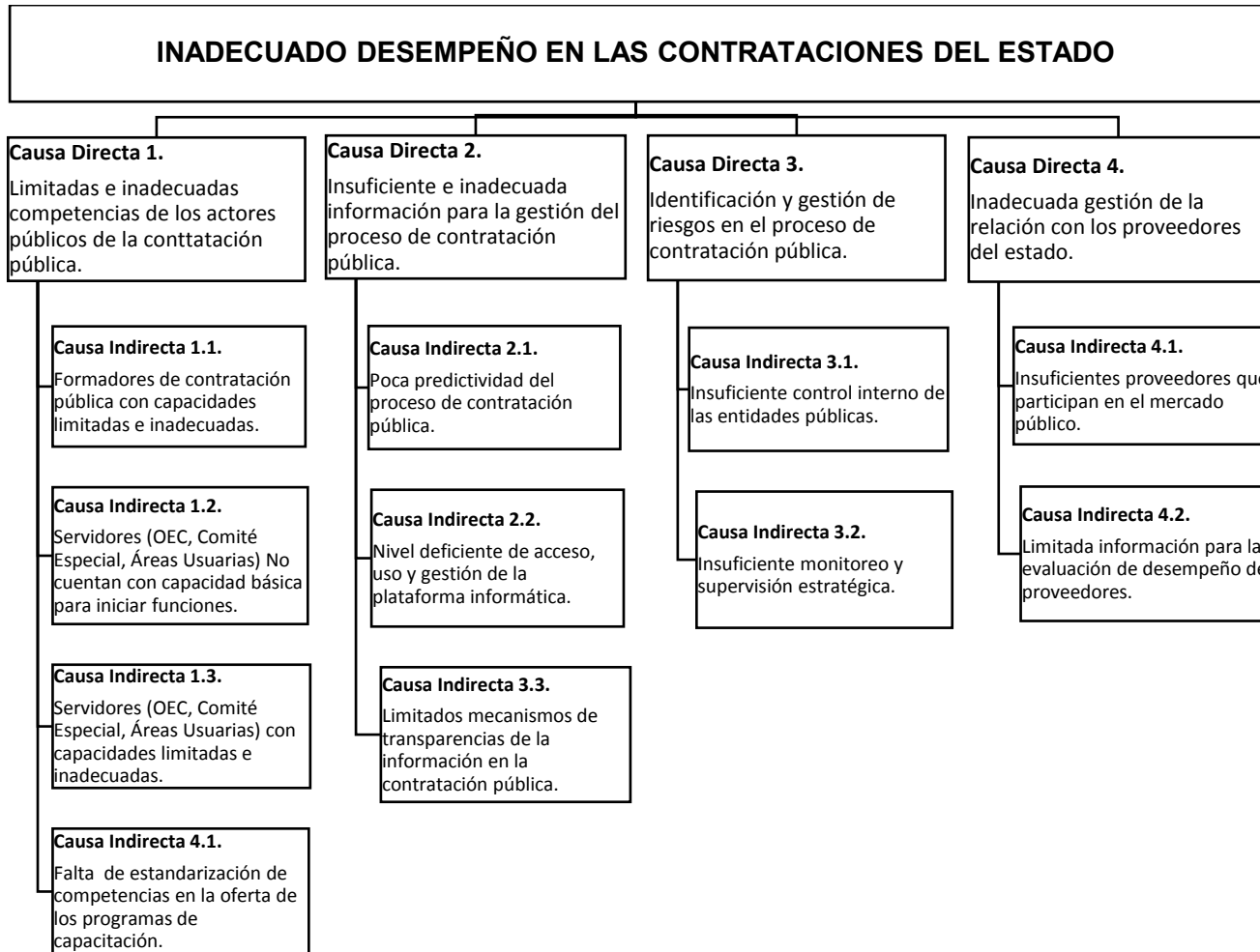


Figura 10. Árbol de Problemas del PP 149.

Fuente: Tomado del Anexo 2. Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal

Producto del análisis realizado en la Gerencia Regional de Contrataciones, para el presente trabajo se abordará las siguientes causas:

- Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos en la contratación pública, debido al cambio de gestión en el Gobierno Regional lo que genera profesionales sin experiencia, así como falta de capacitación de las modificaciones de los procesos de contratación en la Ley y reglamento para ejecutar el plan de la Reconstrucción con Cambios.
 - Servidores (OEC, Comité especial, áreas usuarias, con capacidades limitadas)
- Débil Identificación y Gestión de riesgos el proceso de Contratación Pública
 - Insuficiente Monitoreo y Supervisión estratégica.
- Inadecuada gestión de la relación con los proveedores
 - Limitada información para la evaluación del desempeño de proveedores.

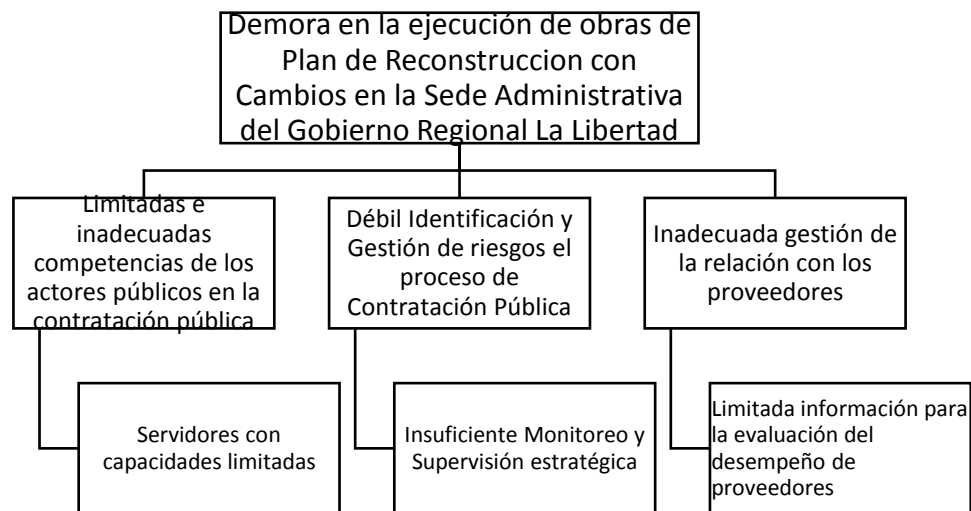


Figura 11. Árbol de problemas identificados.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Sustento de Evidencias

- A. Limitadas Competencias de los Servidores que participan en la contratación pública.

Las limitadas competencias de los servidores públicos que gestionan las contrataciones afectan el adecuado desempeño en las contrataciones del estado, en este caso a la ejecución de las obras programadas para el Gobierno Regional La Libertad, en el Plan de la Reconstrucción con Cambios. Esto debido a que sus limitaciones de conocimientos técnicos, habilidades, actitudes y valores no permiten gestionar adecuadamente los procesos públicos.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, define las competencias como todas aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso.

Considerando que las competencias son importantes para mejorar el desempeño personal y por ende de la institución, la Autoridad Nacional del Servicio Civil realiza el Diagnóstico de Conocimientos, el cual es un instrumento para la mejora de las estrategias de capacitación de las personas al servicio del Estado; consiste en la aplicación de una prueba en línea dirigida a los operadores de los Sistemas Administrativos.

En el año 2014 se realizó la evaluación a 4793 colaboradores de Abastecimiento de los cuales el 41% obtuvieron una calificación de 51 – 70%, los cuales requieren reforzar los conocimientos específicos de acuerdo a la función que realizan, el 27% obtuvieron de 71 a 85% en los cuales se recomienda fortalecer los conocimientos específicos para potenciar sus capacidades y solo el 10% tienen un resultado de 86 a 100% los cuáles cuentan con conocimientos. En la región La Libertad desaprobó el 16%.

Al profundizar los resultados, se tiene que en promedio es necesario reforzar conocimientos específicos en ejecutar procesos de contratación específicos (57%) y solucionar controversias correspondientes a la Elaboración contractual, en la Gestión de Contratos se requiere reforzar sobre todo la función de suscripción de contratos, gestionar cambios al contrato, controlar incumplimientos, gestionar pagos y recibir obras cuyo puntaje es el más bajo con 50%.

Otra fuente de información que muestra la magnitud del problema son los resultados del examen de certificación por niveles en el cual el 87.5% de los postulantes desaprueba el examen y de las personas que aprobaron el 35% contestó correctamente las preguntas de acuerdo a las competencias establecidas por la OSCE. En ese sentido, al no contar con las competencias adecuadas los servidores cometerán errores para formular especificaciones técnicas o términos de referencia.

La inadecuada capacitación en la oferta para el desarrollo de competencias en contrataciones públicas no permite contrarrestar las limitadas competencias de las personas que asisten a dichas capacitaciones; es decir de los servidores que participan en la contratación pública debido a que dichas capacitaciones no devienen de la detección de necesidades de capacitación sino de la intuición de lo que requiere la demanda por ejemplo superar el examen de certificación de la OSCE o un diploma que les brinde mayores oportunidades laborales.

Sobre este aspecto el apartado 1.2 de la Política Nacional de Modernización del Estado Peruano, en el cual se hace un análisis situacional sobre la capacitación en el sector público al indicar que: “al no existir políticas claras para el desarrollo de capacidades, solo se podría observar un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación del desempeño.

Werther y Davis (2008) manifiesta que ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimentan en este siglo sin embargo se cuentan con las siguientes ventajas: ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, permite el logro de metas individuales, mantiene la competitividad en la institución, promueve la identificación con los objetivos de la organización entre otros.

Para ello es necesario tener en claro los pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

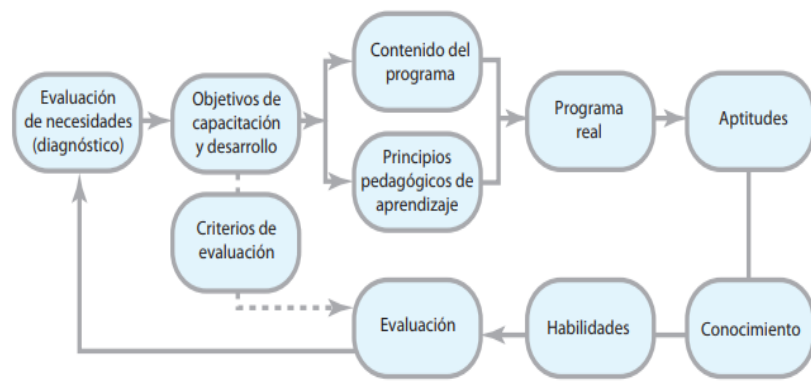


Figura 12. Pasos para la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

Fuente: Tomado de Werther y Davis 2008

B. Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública.

Durante el proceso de adquisición, debido al efecto de la interacción entre los componentes del sistema de contratación pública, pueden ocurrir ciertos efectos negativos en su desempeño. Los riesgos pueden ser resultado de un simple error en el desarrollo y la administración del proceso de adquisición o debido a una desviación deliberada de las disposiciones legales existentes. (Manea, 2010)

En relación a los posibles errores durante la gestión de las contrataciones por parte de las entidades, el principal impacto radica en la dilatación de los plazos de atención de los requerimientos que se pretenden atender como deficiencias en las bases puede conllevar a comprometer todo el proceso de selección, generando retrasos inclusive la nulidad del proceso.

El monitoreo y la supervisión estratégica del ciclo de adquisición no solo son esenciales para la rendición de cuentas y la integridad en el proceso de contratación pública, estos procesos también generan evidencia valiosa sobre el rendimiento y la eficiencia del ciclo de la adquisición. La base para un sistema de monitoreo y supervisión adecuado es el análisis de riesgo del proceso del gobierno y su entorno, así mismo las observaciones de las actividades de monitoreo y supervisión estratégica pueden arrojar información sobre los riesgos lo que permite actualizar y perfeccionar el sistema de control.

C. Inadecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado.

La literatura de gestión ha señalado un cambio de paradigma de las relaciones adversas a las relaciones de beneficio mutuo, sin embargo, la contratación pública es un área rezagada en términos de cambio. La mayoría de sectores públicos en los países menos desarrollados utilizan un sistema de adquisición tradicional que se basa puramente en relaciones adversas con muchos proveedores, donde los proveedores no son vistos como recursos externos de los que el sector público se quiere beneficiar.

Una serie de investigaciones muestran que la gestión de la relación con los proveedores es un vehículo para la reducción de costos, como reducción del tiempo dedicado y los costos de búsquedas de proveedores. También se destaca que la calidad en las contrataciones podría lograrse como resultado de una mayor participación de los proveedores y con una resolución conjunta de problemas.

Así mismo, según el Artículo 2 de la Ley de Contrataciones del Estado una adecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado puede afectar en mayor grado el principio de libre competencia, por este principio de Entidad definir reglas y procedimientos que promuevan la concurrencia amplia e imparcial de potenciales postores. Su importancia radica en que la participación amplia de proveedores le genera a la Entidad la posibilidad de obtener mejores condiciones del precio. Por este principio no sólo es una garantía para el proveedor sino también de la Entidad pues coadyuva al cumplimiento de sus fines.

Durante la vigencia de la Ley N°1017 y modificatorias, el promedio de la cantidad de proveedores está en el orden de los 130,575; no obstante, con la aplicación de la Ley 30225 en el año 2016 dicha cifra se incrementa 130% en relación al año 2015.

Así mismo con la entrada en vigencia del decreto legislativo 1341, que establece vigencia indeterminada de los registros de proveedores se tiene un incremento de 37% con relación al año 2016, lo que obliga a la organización a establecer mecanismos de operación más eficientes ante esta demanda creciente.

Sin embargo, los proveedores que corresponden al registro de ejecutores y consultores de obra no han sobrepasado el 6.7%, por el contrario, disminuyen en el transcurso de los años lo cual resulta poco ya que estos representan aproximadamente el 25% del volumen total contratado por el estado.

La magnitud de la inadecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado se expresa en la complejidad de sus procedimientos para ejecutor y consultor de obra, que no obstante haberse implementado mejoras sustantivas en los procedimientos, aún subsisten problemas que no permiten la sistematización para lograr un óptimo resultado, obteniéndose que en los años del 2014 al 2016 cuatro proveedores llegaron a presentar hasta 06 subsanaciones para la aprobación de su trámite, lo cual repercute de manera negativa en experiencia como proveedor para acceder a las compras públicas.

Por otro lado, los tiempos de conformidad y de pago por parte de las entidades públicas se encuentran al doble aproximadamente de lo que establece la Ley, generando insatisfacción en los proveedores.

Algunos estudios destacan al monitoreo del desempeño de los proveedores como una buena práctica en contrataciones públicas. En esa línea, se ha encontrado que el monitoreo del desempeño de los proveedores ayuda a las entidades públicas a reducir costos de transacción internos asociados con las adquisiciones, contribuye a una gestión de riesgos efectiva, contribuye al desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores, ayuda a desarrollar la capacidad del proveedor, ayuda en el desarrollo de estrategias de gestión de la cadena de suministro y mejora del rendimiento del proveedor y comprador.

La evaluación del desempeño de proveedores es un mecanismo que se encuentra dentro de los objetivos del Registro Nacional de Proveedores acorde a lo señalado en el Artículo 46° de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por la Ley N° 30225, modificado por el DL 1341-2017 la cual entró en vigencia el abril del 2017. El desempeño es la información histórica e integral de los proveedores respecto al comportamiento demostrado en su participación en los procesos de contratación pública, a fin de proporcionar a las entidades contratantes, información relevante para una mejor elección.

Actualmente el sistema de contratación pública no cuenta con información integrada que logre la interoperabilidad con las bases de datos del SEACE, RNP, Tribunal de contrataciones del estado, SIAF, INFOBRAS entre otras, sobre el desempeño del proveedor, toda vez que durante la actuación en los procedimientos de contratación pública es objeto de sanciones por el Tribunal de Contrataciones del Estado, así como inhabilitaciones del Poder Judicial. Así mismo muchas veces se evidencia a través del SEACE malas prácticas con propósitos

de obtener ventajas, originando la ampliación de los plazos, modificación de requisitos, entre otros, lo cual afecta la atención oportuna de las necesidades de la población.

3.2 Análisis Organizacional

3.2.1. La Organización

La Gerencia Regional de Contrataciones, es un órgano de apoyo del Gobierno Regional de La Libertad cuya misión es la gestión de los procesos de contrataciones públicas para la adquisición de los bienes, servicios y obras requeridos en el momento oportuno por los diferentes Órganos, Unidades Orgánicas, y usuarios finales al fin de alcanzar los objetivos trazados por el Gobierno Regional La Libertad en concordancia con los Planes de Desarrollo Nacional y Regional.

Tiene como Objetivo Específico: Gestionar de la adquisición de bienes, servicios y obras necesarias para la ejecución de Proyectos de Inversión Pública y mantenimiento de la red vial departamental, a nivel regional.

Las funciones de la Gerencia Regional de las Contrataciones:

- a) Conducir el proceso de elaboración de los expedientes de contratación de los procesos de selección a su cargo.
- b) Efectuar los actos preparatorios de los procesos de selección a su cargo.
- c) Proponer la designación de los miembros titulares y suplentes de los diferentes Comités Permanentes, Especiales y Ad Hoc, para los procesos de selección a su cargo.
- d) Asistir técnicamente a los Comités en los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras a su cargo.
- e) Elaborar y/o suscribir los contratos de adquisición de bienes, provisión de servicios y ejecución de obras de los procesos de selección a su cargo.
- f) Controlar el cumplimiento de los contratos de adquisición de bienes, provisión de servicios y ejecución de obras de los procesos de selección a su cargo.
- g) Elaborar y proponer la aplicación de instrumentos técnico-

metodológicos para mejorar la gestión de la Gerencia Regional;

h) Cumplir otras funciones que se le asignen.

La Gerencia Regional de Contrataciones cuenta con la Funciones detalladas para cada cargo estructural sin embargo no se cuenta con el Mapa de Procesos.

Tabla 10

Relación del Cuadro Orgánico de Cargos

Código de Identificación	Cargo Clasificado/ Cargo Estructural	Código del Cargo	Total	Cargo de Confianza
001 7 6 0 319	Director de Sistema (Gerente Regional) Administrativo IV	D6-05-295-4	1	1
001 7 6 0 320-321	Director de Sistema Administrativo II	D5-05-295-3	2	
001 7 6 0 322	Planificador IV	P6-05-610-4	1	
001 7 6 0 323-327	Especialista Administrativo III	P5-05-338-3	5	
001 7 6 0 328-329	Especialista Administrativo I	P3-05-338-1	2	
001 7 6 0 330-334	Abogado I	P4-40-005-2	5	
001 7 6 0 335-336	Técnico Administrativo II	T4-05-707-2	2	
001 7 6 0 337	Técnico Administrativo I	T3-05-707-1	1	
001 7 6 0 338	Secretaria IV	T4-05-675-4	1	
001 7 6 0 339	Secretaria III	T3-05-675-3	1	

Fuente: Gobierno Regional La Libertad

3.2.2. Análisis FODA

El análisis corresponde a la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad.

A. Fortalezas

- Planificar, programas, priorizar y Ejecutar el Plan Anual de Contrataciones de Proyectos, consultoría de Expedientes técnicos, Obras y Programas de Mantenimiento Capacidad de coordinación y concertación.

- Planificar y priorizar los servicios, bienes y proyectos que se encuentren enmarcados en el Plan de la Reconstrucción con Cambios.
- Infraestructura e equipamiento adecuado para el funcionamiento y cumplimiento de los procesos administrativos de la Gestión de las contrataciones en bienes, servicios y obras de los proyectos de inversión pública del Gobierno Regional de La Libertad.
- Existencia de equipos informáticos en red, internet y capacidad para trabajar en la Sede Central.
- Presupuesto de inversiones transferido para la ejecución de los bienes, servicios y obras contemplados en el Plan de Reconstrucción con Cambios.

B. Debilidades

- Falta de un programa de capacitación técnica en contrataciones y gestión de riesgo para el servidor público en la gestión de las contrataciones de la Gerencia.
- Inadecuados procesos administrativos de gestión para priorizar, programar y ejecutar la Gestión de Procesos en las Contrataciones.
- Dispersión de las áreas involucradas en la gestión de procesos de las contrataciones.
- Escaso e inadecuado equipamiento informático, material logístico y red tecnológica.
- Falta de diseño y aprobación del diagrama de flujo de los procesos administrativos de gestión en la Gerencia de Contrataciones.
- Falta de Planificación; para los procesos de elaboración de términos de referencia y Bases de procesos de selección.

- Falta de seguimiento y control a los procesos administrativos de bienes, servicios y obras contratados.
- Falta e inadecuada transferencia de recursos públicos para el Plan de la Reconstrucción con Cambios.

C. Oportunidades

- Diseño coherente y consistente del Plan Anual de Contrataciones.
- Información técnica consistente, coherente y veras de proveedores para los procesos de contratación pública.
- Incremento del presupuesto para la programación multianual de inversiones por el cumplimiento de metas en la ejecución de inversiones.
- Mayor demanda de proveedores para contratar con el Gobierno Regional de La Libertad; debido a la Transparencia y los buena Gestión de procesos de contrataciones.
- Reconocimiento por las buenas prácticas de gestión en las contrataciones.

D. Amenazas

- Demora y Riesgos en los procesos de gestión de las contrataciones de bienes, servicios y obras para la reconstrucción con cambios y cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones.
- Incumplimiento de transferencias presupuestales para certificación de los procesos que serán convocados para los bienes, servicios y obras de la Reconstrucción con Cambio.
- Cambio o rotación de funcionario o servidores públicos (profesionales y técnicos) capacitados en procesos de gestión de contrataciones.

- Inexistencia de normas (Directiva Regional) de procesos de gestión para el seguimiento, evaluación y sanciones, de proveedores y servidores públicos que incumplan con sus responsabilidades y busquen sacar algún beneficio personal; generando perjuicio al estado y el ciudadano.
- Intervención política en los procesos de priorización para formular los procesos de gestión para las contrataciones de bienes, servicios y obras descritos en el plan de reconstrucción con cambios y Plan Anual de Contrataciones.

3.2.3. Entorno Organizacional

En el presente trabajo se analiza el entorno organizacional según el método de Collorette y Sheneider, recomendado por Denis Proulx (2014), dividiendo a la organización en 03 niveles los cuales son descritos a continuación:

A. Entorno Inmediato:

El presupuesto destinado para la ejecución de las obras en el marco de la Reconstrucción con cambios en la Región La Libertad no es ejecutado al 100% por el Gobierno Regional. En el Capítulo I se analizó que solo el 13.9% corresponde a la Sede Central, en el cual ha habido dificultades en algunas ocasiones por irregularidades por parte de los proveedores en la absolución de consultas, irregularidades en el registro de SEACE e incumplimientos de acuerdo a los términos de referencia.

Las obras pendientes a cargo de la Gerencia de Contrataciones corresponden al sector Transportes y Comunicaciones con Mejoramiento y Rehabilitación de Carretera (IRI) y Servicio de Conservación de Carreteras (IRA), así como el sector Vivienda, Construcción y Saneamiento con Rehabilitación de Pistas y Veredas.

La demora en la ejecución de las obras de reconstrucción afecta a 68,506 personas que habitan en el distrito Víctor Larco, de los cuáles el 95% habita permanentemente según lo reportado por el INEI. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017)

En el proceso de satisfacer las necesidades de las personas, toda organización cuenta con un eslabón clave conformado por el conjunto de proveedores: si ellos fallan en suministrar productos y/o servicios que cumplan con lo requerido (especificaciones técnicas, plazos de entrega, cantidades, etc.) ocasionarán inconvenientes que se verán reflejados en las prestaciones finales al cliente.



Figura 13. Foto de Avenida de Distrito Víctor Larco de Trujillo afectada por Fenómeno de Niño Costero

Fuente: Tomada de Andina-Agencia Peruana de Noticias

B. Entorno Intermedio:

La Reconstrucción con Cambios tiene como marco legal la Ley N° 30556 Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con cambios, la cual es modificada por el Decreto Legislativo 1354, anulando el numeral 7.1 en el cual

manifestaba que “Se autoriza a las entidades involucradas en esta Ley y únicamente para cumplir sus objetivos y finalidades, a realizar las contrataciones de bienes, servicios, obras y consultorías conforme a la Adjudicación Simplificada prevista por la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, sin que resulte aplicable el límite fijado para dicha modalidad en las Leyes de Presupuesto. El plazo máximo desde la etapa de formulación de consultas y observaciones hasta la resolución por parte de la entidad, en caso corresponda, no deberá exceder los treinta (30) días hábiles. Asimismo dispóngase que para la ejecución de obras públicas es aplicable la modalidad de ejecución contractual Concurso Oferta bajo el Sistema de Precios Unitarios, el mismo que implica la elaboración del expediente técnico y la ejecución de la obra por parte del contratista. Para este caso, la entidad correspondiente debe emitir previamente el informe técnico que sustente la contratación bajo dicha modalidad. Deben privilegiarse los procesos de contrataciones que incorporen más de un ítem de la misma naturaleza o contrataciones que permitan una oferta integral de servicios de infraestructura pública. Asimismo, se faculta a la Autoridad para realizar contratos de personal a plazo fijo bajo el régimen laboral de la actividad privada”

Este decreto legislativo incorpora modificaciones en numeral 5.5 del artículo 5, los numerales 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10 del artículo 7; artículo 7-A, los numerales 8.6, 8.7, 8.8, 8.9 y 8.10 del artículo 8, artículo 8-A y artículo 10 de la Ley N° 30556, Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad. Incorpórase el numeral 5.5 del artículo 5, los numerales 7.7, 7.8, 7.9 y 7.10 del artículo 7; artículo 7-A; el numeral 5.5 del artículo 5, los numerales 8.6,

8.7, 8.8, 8.9 y 8.10 del artículo 8, artículo 8-A y artículo 10 de la Ley N° 30556, Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad. Una de las disposiciones es el subnumeral 7.7 en materia de Herramientas de Gestión en el cual establece: Autorícese a la Autoridad, a los Ministerios y a los Gobiernos Regionales, para el cumplimiento de los fines de la presente norma, a celebrar convenios de encargo para realizar los actos preparatorios y/o el procedimiento de selección para la contratación de bienes y servicios para la implementación de los componentes de El Plan, con organismos internacionales. Los honorarios del organismo internacional se efectúan con cargo al FONDES. El referido convenio y sus respectivas adendas serán suscritos por los titulares de la Autoridad, los Ministerios, y los Gobiernos Regionales, según corresponda. Para la suscripción del convenio de encargo para realizar el procedimiento de selección, el organismo internacional deberá cumplir con las siguientes condiciones: a) Contar con experiencia en el desarrollo de procedimientos de selección objeto del encargo. b) Contar con manuales u otros documentos publicados en su portal electrónico sobre sus procedimientos selectivos, los cuales deben estar acordes con los principios que rigen la contratación pública, así como con los tratados o compromisos internacionales que incluyen disposiciones sobre contratación pública suscritos por el Perú. c) En caso de considerar impugnaciones, éstas deben ser resueltas por instancia imparcial distinta a la que llevó a cabo el procedimiento selectivo; d) Contar con auditorías internas y externas al organismo que lleva a cabo el procedimiento selectivo. e) Implementar mecanismos de fortalecimiento de capacidades en el objeto de la materia de la contratación para los funcionarios públicos de la entidad que suscribe el convenio.

Asimismo, los convenios son para efectuar, exclusivamente, contrataciones referidas a los fines recogidos en los tratados constitutivos o decisiones de los organismos internacionales. f) El convenio debe contener el compromiso del organismo internacional de brindar la información que le requiera la Autoridad, los Ministerios, los Gobiernos Regionales y/o la Contraloría General de la República. La entidad encargante celebrará un convenio con el organismo internacional encargado, el que deberá ser específico y concreto para el encargo. Cada convenio detallará las obligaciones y responsabilidades de cada una de las partes y se sujetarán a las mejores prácticas internacionales, así como a los principios establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.

Después de esta modificatoria, el 08 de setiembre es aprobado con Decreto Supremo N° 094-2018-PCM el Texto Único Ordenado de la Ley N° 30556 - Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, en la cual sistematiza la Ley y sus modificaciones.

3.3 Análisis de Stakeholders

Metodología de análisis de actores

En el presente trabajo se ha realizado el mapeo de actores a través de la metodología MACTOR, la cual se detalla a continuación:

Tabla 11

Matriz de Identificación de Actores

Nombre		Descripción
ITEM	Actor	
01	Presidencia de Consejo de Ministros	Es el responsable de coordinar las políticas nacionales de carácter multisectorial, y formular en su respectivo ámbito de competencia. Asimismo, lleva adelante el proceso de descentralización y de modernización de la Administración Pública.

Nombre		Descripción
ITEM	Actor	
02	Ministerio de Economía y Finanzas	Es un organismo del Poder Ejecutivo, cuya organización, competencia y funcionamiento está regido por el Decreto Legislativo N° 183 y sus modificatorias. Está encargado de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo, diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella
03	Autoridad Nacional de la Reconstrucción con Cambios	La Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (RCC) fue creada en el marco de la ley nro. 30556, como una entidad adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) de carácter excepcional y temporal, encargada de liderar e implementar el Plan de Reconstrucción con Cambios. Cuenta con autonomía funcional, administrativa, técnica y económica constituyéndose como una unidad ejecutora, con la finalidad de realizar todas las acciones y actividades para el cumplimiento de sus objetivos. Para el mejor cumplimiento de sus objetivos y el ejercicio de sus funciones, la Autoridad actúa de manera coordinada con los diferentes sectores del Gobierno Nacional, entidades e instancias del Poder Ejecutivo, incluidas las empresas públicas, los gobiernos regionales y locales.
04	Gobierno Regional La Libertad	Institución cuya misión es Promover el desarrollo integral y sostenible de la Región La Libertad con énfasis en el desarrollo humano, a través de una Gestión Transparente, Eficaz y Eficiente
05	Gerencia de Contrataciones	La Gerencia Regional de Contrataciones tiene como misión, la gestión de los procesos de contrataciones públicas para la adquisición de los bienes, servicios y obras requeridos en el momento oportuno por los diferentes Órganos, Unidades Orgánicas y usuarios finales, a fin de alcanzar los objetivos trazados por el Gobierno Regional de La Libertad, en concordancia con los Planes de Desarrollo Nacional y Regional.
06	Proveedores	Un proveedor es un profesional o empresa que abastece a otros profesionales o empresas con existencias o servicios dirigidos directamente a la actividad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Comportamiento de Actores con relación a los productos

Nombre		P1	P2	P3	P4	P5
ITEM	Actor					
1	Presidencia de Consejo de Ministros	+1	0	+1	0	0
2	Ministerio de Economía y Finanzas	0	0	+1	+1	0
3	Autoridad Nacional de la Reconstrucción con Cambios	+1	0	+1	+1	+1
4	Gobierno Regional La Libertad	+1	+1	+1	+1	+1

Nombre		P1	P2	P3	P4	P5
ITEM	Actor					
5	Gerencia de Contrataciones	+1	+1	+1	+1	+1
6	Proveedores	0	0	0	0	+1
Sumatoria de +1		+4	+2	+5	+4	+4
Sumatoria de -1						

Fuente: Elaboración propia

1/ Simbología:

Valoración:

+1 es estar a favor del Producto,

0 es indiferente ante la implementación o no del Producto propuesto

-1 es estar en contra de la implementación del Producto.

Tabla 13

Matriz de Poder - Influencia Total Actor por Actor

N°	Influencia sobre □	1	2	3	4	5	6	Sumatoria
1	Presidencia de Consejo de Ministros		4	4	4	4	4	20
2	Ministerio de Economía y Finanzas	3		3	4	4	4	18
3	Autoridad Nacional de la Reconstrucción con Cambios	3	2		4	4	4	17
4	Gobierno Regional La Libertad	2	3	3		4	4	16
5	Gerencia de Contrataciones	2	2	2	4		4	14
6	Proveedores	1	1	2	2	2		8
Total		11	12	14	18	18	20	

Fuente: Elaboración propia.

1/ Simbología:

0: Ninguna influencia.

1: Escasa influencia.

2: Influencia promedio.

3: Fuerte influencia

4: Muy fuerte influencia.

Tabla 14

Matriz de Convergencia

Productos	Convergente	Divergente
1	Gobierno Regional La Libertad Gerencia de Contrataciones	
2	Gobierno Regional La Libertad Gerencia de Contrataciones	
3	Autoridad Nacional de la Reconstrucción con Cambios	

Gobierno Regional La Libertad
Gerencia de Contrataciones
4 Gobierno Regional La Libertad
Gerencia de Contrataciones
5 Gerencia de Contrataciones
Proveedores

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV

La Formulación

4.1 Determinación de Objetivos y Medios

El resultado que se busca en la gestión logística de las entidades es Mejora del desempeño en las Contrataciones del Estado, medida a través de una mayor competencia de postores, un menor plazo en el desarrollo de procesos de selección de envergadura y la reducción del número de procesos declarados desiertos. Para ello el Programa Presupuestal 149 Mejora del desempeño de las Contrataciones del Estado analiza una serie de alternativas a fin de hacer frente a las causas que generan un inadecuado desempeño.

Las alternativas que plantea el programa presupuestal son cuatro:

- Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública.
- Suficiente y adecuada información para la gestión del proceso de contratación pública
- Identificación y gestión de riesgos en el proceso de la contratación pública.
- Adecuada gestión de la relación con los proveedores del estado.

En el presente trabajo, se está abordando 03 medios directos y 04 medios indirectos:

- Servidores (OEC. Comité especial, áreas usuarias) con capacidades adecuadas.
- Suficiente monitoreo y supervisión estratégica
- Suficientes proveedores que participan en el mercado público.

4.1.1 Árbol de Objetivos y Metas

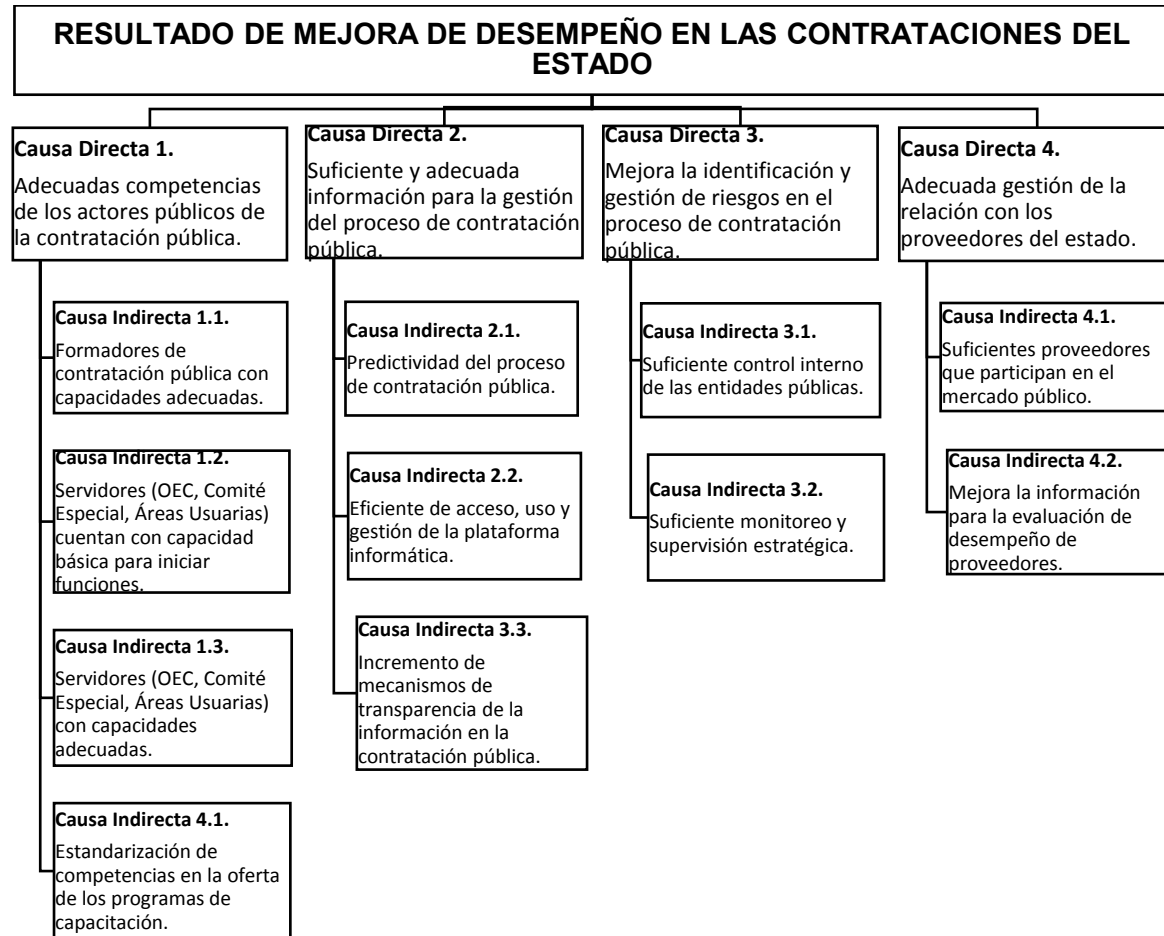


Figura 14. Árbol de Medios del PP 149.

Fuente: Tomado del Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 149

En base al análisis realizado en el presente trabajo se han establecido los siguientes objetivos respecto a la mejora de los procesos de la ejecución de obras del Plan de Reconstrucción con cambios en la Sede Administrativa del Gobierno Regional La Libertad.

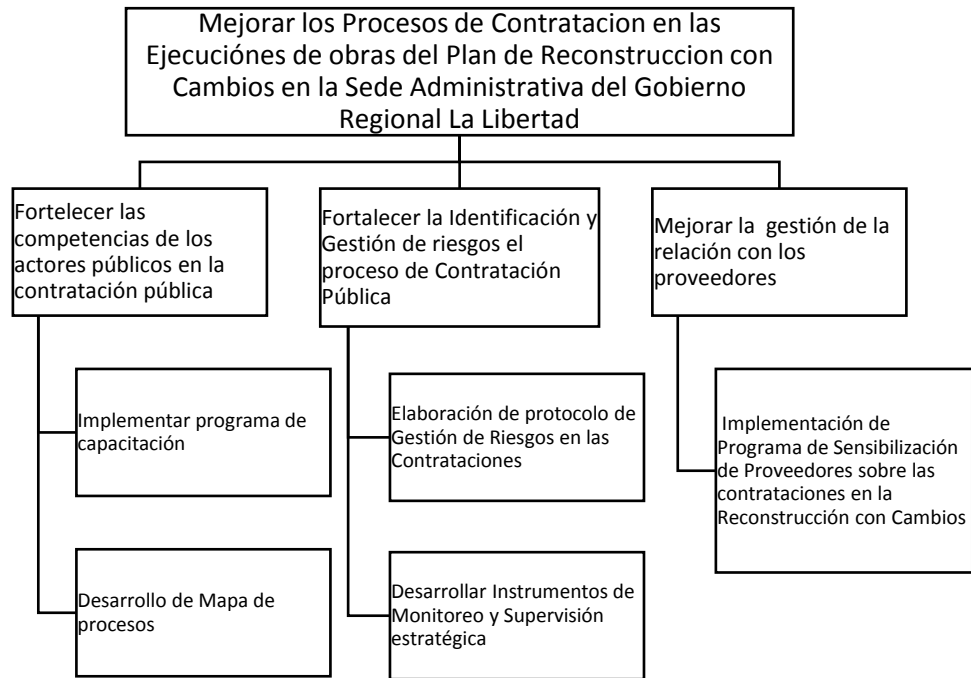


Figura 15. Árbol de objetivos identificados

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Sustento de Evidencias.

A. Formación de capacidades de los actores de la contratación pública

La implementación de actividades que garantizan la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos se sustentan en la necesidad de fortalecer y mejorar continuamente la gestión pública y la capacidad de las entidades. (Zuwanic & Iacoviello, 2010)

Es decir, para el buen éxito de la acción pública (eficacia), sean cuales fueren en cada caso sus propósitos o contenido, se requiere que las administraciones públicas dispongan de personal calificado para las actividades profesionales que ha de llevar a cabo.

Para alcanzar los objetivos del Estado, se necesita implementar las actividades eficaces que respondan a la demanda del Estado. Sobre este criterio de eficacia, la Ley de Servicio Civil indica que el proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, asimismo fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Además de ello la capacitación cierra brechas de conocimientos de los servidores, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos.

Entre las diversas experiencias se han encontrado diversos indicadores de medición:

- Profesionales de las OEC capacitados
- Profesionales que aprueban con al menos del 60% de la máxima calificación

- Número de horas académicas promedio que los profesionales de las OEC invirtieron en diplomados, cursos, programas de capacitación.

B. Tipificación, estimación y asignación de riesgos prevenibles.

Los estudios proponen que un sistema de control interno en los procedimientos de adquisición tiene un efecto positivo. Específicamente, en lo relacionado a los mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia en los proyectos.

El objetivo es evitar el fraude y la corrupción en las prácticas de contratación pública.

Se pone especial atención en tres componentes de control interno: Entorno de control, actividades de control y actividades de monitoreo.

Según el informe COSO, el control interno debería proporcionar seguridad razonable en el logro de los objetivos en tres categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y regulaciones.

Esto significa un fortalecimiento de la especialidad de auditoría gubernamental. La literatura especializada diferencia el control interno administrativo y el control interno financiero y dentro de estos el control previo concurrente y posterior.

C. Atracción y fidelización de proveedores.

La fidelización de clientes ha sido utilizada en empresas privadas como parte de la gestión de la relación con los consumidores.

Existe una experiencia en Chile en la reforma del sistema de compras públicas, en el que se implementó el sistema electrónico Chilecompra, el cual buscaba incrementar la transparencia y la competencia entre proveedores, lográndose reducir los tiempos y trámites; sumado a ello se creó un registro nacional de proveedores.

Para el correcto funcionamiento del sitio, se debió complementar la plataforma electrónica con proyectos de educación y asistencia técnica a las empresas. Se instaló la licitación pública como única institución para las adquisiciones públicas y se estableció que las mismas debían efectuarse a través del medio electrónico, independientemente del monto involucrado.

Brasil tiene la experiencia con el sistema electrónico ComprasNet, utilizando la subasta inversa

4.2 Análisis de alternativas

El programa presupuestal 149, realiza el análisis de alternativas de intervención el cuál se detalla a continuación.

Tabla 15

Comparación de alternativas del PP 0149

ID	Alternativa	Complementaria con	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	Alternativa seleccionada
MD 1	Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública					
01	Formación de capacidades de los actores de la contratación pública	-	X	01	01	x
02	Técnicas de acompañamiento personalizado a los actores de la contratación pública.	-	X	02	02	
M 2.1	Predictibilidad del proceso de contratación pública					
03	Información y procesos estandarizados		X	01	01	
M 2.2	Nivel eficiente de acceso, uso y gestión de la plataforma informática					
04	Información relevante disponible en la plataforma informática	-	X	01	01	X
M 2.3	Incremento de mecanismos de transparencia de la información en la contratación pública					
05	Canales de información que promuevan la transparencia en la contratación pública	-	X	01	01	X
M 4.2	Suficiente monitoreo y supervisión estratégica					
06	Tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsibles	-	X	01	01	X
07	Fomentar mejor control interno de las entidades públicas	-	X	02	01	X
MD 5	Adecuada gestión de la relación con los proveedores del estado.					
08	Atracción y fidelización de proveedores	-	X	01	01	X

Fuente: Anexo 02 Contenidos mínimos del programa presupuestal 0149 "Mejora del desempeño de las contrataciones públicas"

4.3 Actividades

Tabla 16

Actividades del Programa Presupuestal 0149

Denominación del producto 1	Entidades y proveedores reciben información para la gestión de las contrataciones públicas.
Actividad 1.1	Mejoramiento de la gestión de la relación con los proveedores
Actividad 1.2	Solución de controversias en contrataciones públicas
Actividad 1.3	Aprobación y/o actualización de fichas técnicas y difusión de la modalidad de subasta inversa para la adquisición de bienes y servicios comunes.
Actividad 1.4	Implementación de catálogos electrónicos de convenios marco
Actividad 1.5	Gestión de la Plataforma de Contrataciones
Denominación del producto 2	Actores de la contratación pública con mejores competencias
Actividad 2.1	Formación de formadores en contratación
Actividad 2.2	Capacitación de los Actores de la contratación pública
Denominación del producto 3	Planes de mitigación de riesgos implementados
Actividad 3.1	Identificación y tratamiento de riesgos en el proceso de contratación pública
Actividad 3.2	Supervisión a los actores en el proceso de contratación

Fuente: Anexo 02 Contenidos mínimos del programa presupuestal 0149 "Mejora del desempeño de las contrataciones públicas"

4.4 Producto

Los productos que se desarrollan en el programa presupuestal son tres:

- Entidades y proveedores reciben información para la gestión de las contrataciones públicas.
- Actores de la contratación pública con mejores competencias
- Gestión de riesgos en la contratación pública.

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1 Descripción de la Propuesta de Implementación

5.1.1 Objetivos General

Mejorar los procesos de ejecución de obras de Plan de Reconstrucción con Cambios en la Sede Administrativas del Gobierno Regional La Libertad.

5.1.2 Objetivos Específicos

Fortalecer las competencias de los actores públicos en la contratación pública

Fortalecer la identificación y gestión de riesgos del proceso de contratación pública

Mejorar la gestión de la relación con los proveedores

A. Objetivo Específico 1.

Producto 1: Plan de Capacitación y Certificación Técnica en la Gerencia de Contrataciones.

Descripción:

Conforme a lo establecido en los Artículos 10° y 16° de la Ley 30057, y en el Artículo 2° del Decreto Legislativo N° 1025 se señala como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. El cual contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos siendo una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1025 considera que la capacitación del sector público debe regirse

por los principios de mérito, capacidad y responsabilidad, evitando toda forma de discriminación entre las personas, promoviendo la actualización, el desarrollo profesional y potenciando las capacidades de los servidores civiles.

El Plan de Capacitación deberá de estar dirigido al personal que presta servicios en la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, bajo los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 728 y Decreto Legislativo N° 1057, en concordancia con lo dispuesto sobre las Normas de Capacitación y rendimiento para el Sector Público, contenidas en el Decreto Legislativo N° 1025 y su Reglamento Aprobado por Decreto Supremo 009-2010-PCM. (Anexo B)

Producto 2: Elaboración de Mapa de Procesos.

Descripción:

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos.

Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario, Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan,

de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores. (ESAN, 2016)

Se ha elaborado un mapa de procesos de las contrataciones públicas para bienes, servicios y obras de los proyectos de inversión en el cual se muestra los procesos articulando el área usuaria, la gerencia de contrataciones, Gerencia regional de Administración y la Gerencia General Regional. Anexo C

B. Objetivo Específico 2

Producto 3. Seguimiento y Monitoreo de las Contrataciones.

Descripción.

La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución. Con un extendido consenso sobre la finalidad del monitoreo, como se define en el párrafo anterior, en la actualidad existen dos tendencias sobre el significado y el alcance de los sistemas de seguimiento o monitoreo. Una tendencia enfatiza la coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido. La otra en el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento. La primera tendencia descansa en una visión racional del proceso de planificación. De este modo se asume que dados ciertos insumos se obtendrán determinados resultados y efectos. En correspondencia con esta tendencia, el acento del monitoreo es “el análisis sistemático del proceso de implementación y el criterio de valoración es la mayor o menor coincidencia entre lo

planificado y lo ocurrido”. Así, el foco de atención es la verificación si se ha cumplido lo planificado y sugerir cambios para reducir la discrepancia entre uno y otro momento.

Para ello se ha elaborado una herramienta de monitoreo a los procedimientos contractuales de bienes, servicios y obras de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad. En este instrumento se detallará el proceso de selección, contrato, proveedor, monto contractual, fecha de inicio de contrato, cálculo de la penalidad, monto de penalidad. Anexo D

Producto 4. Plan de Gestión de Riesgos en las Contrataciones.

Descripción

El Plan de Gestión de Riesgos tiene como finalidad el implementar los procesos donde describan las acciones estratégicas para la gestión de riesgos en los procesos de Contrataciones en la Gerencia General de Contrataciones de la Región de La Libertad, donde se identifique los eventos, analice y se responda a los riesgos que afrontan el logro de objetivos y metas programadas en los planes de gestión del Gobierno Regional de La Libertad.

El objetivo del plan es Mejorar la Gestión de los Procesos en las Contrataciones Públicas en la Gerencia General de Contrataciones, a través de la identificación, análisis y adopción de acciones de respuesta ante los riesgos identificados que afecten la Gestión Pública del Gobierno Regional de La Libertad. Anexo E

C. Objetivo Específico 3

Producto 5: Plan de Sensibilización de Proveedores sobre las Contrataciones en la Reconstrucción con Cambios.

Descripción

El Plan de sensibilización está dirigido a los proveedores en general que deseen participar de los procedimientos de selección que realice la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, bajo la normativa en Contrataciones del Estado. El desarrollo de proveedores locales debe constituir la piedra angular de la cadena de abastecimiento, estableciendo una estrategia de apoyo y colaboración.

El objetivo del Plan es brindar a los proveedores las herramientas necesarias para que las mismas consideren como una magnífica oportunidad de hacer crecer sus negocios, haciéndole conocer cuáles son las responsabilidades que conlleva contratar con el estado. Anexo F

5.2 Identificación de Recursos Críticos

5.2.1. Comunicación Estratégica

La comunicación se ha convertido en eje fundamental de los procesos de todo tipo de organización, dado que es un medio clave para lograr resultados positivos en el funcionamiento de las organizaciones.

Por ese motivo es importante implementar estrategias que permitan conseguir resultados positivos. Algunos de los elementos que hacen parte de la estrategia son: identidad, cultura, canales internos y externos, entre otros.

Comunicación estratégica es un enfoque de la comunicación social que se propone abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido.

La propuesta presentada en el presente trabajo se implementará en la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad, quien es un actor clave en la implementación de la propuesta.

Para la elaboración del Plan de Capacitación de la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, se iniciará con una reunión con los jefes de área, donde se explicara la metodología y acciones a tomar para lograr la identificación de las necesidades de capacitación permitiendo aclarar y comprometer a cada uno de ellos.

El proceso de identificación de los riesgos correspondiente a la Gerencia de Contrataciones, deberá de ser permanente, interactivo e integrado con lo establecido en la Normativa Vigente de las Contrataciones Públicas y la Contraloría General de la República.

Para la elaboración del programa de sensibilización de proveedores, la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, iniciará realizando una convocatoria invitando a las empresas que deseen participar de los procedimientos de selección bajo la normativa en contrataciones del estado, a fin de que las mismas adquieran conocimientos y analicen las responsabilidades que enervan de las mismas.

5.2.2. Incidencia de Stakeholders

Conociendo los Stakeholders, y habiendo analizado la influencia de cada uno de ellos sobre los productos es imprescindible comprometer a todos en el logro de los objetivos.

5.2.3. Recursos Humanos

Se identificó que en la Gerencia de Contrataciones existe definido el cuadro de recursos humanos; sin embargo, para la implementación del presente trabajo se requerirá facilitadores para los planes de capacitación a los servidores a cargo de las contrataciones públicas; así como facilitadores para el Plan de Sensibilización de proveedores.

5.2.4. Recursos Financieros

Tabla 17

Recursos financieros para la propuesta de intervención

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Servicios de Capacitación externa	40,000	02	80,000
Talleres	10,000	01	10,000
Total	50,000	03	90,000

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Recursos Logísticos.

Para la implementación de la propuesta se requerirá los servicios de capacitación externa, la cual consiste en contratar los servicios de una entidad que preste capacitación en los temas que la entidad requiera producto del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, tanto a servidores en la contratación pública del estado como a los proveedores.

5.2.6. Recursos Tiempo

Tabla 18

Cronograma

Actividades	2019				2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Plan de Capacitación y Certificación Técnica		X						
Elaboración de mapa de procesos		x						
Seguimiento y Monitoreo de las contrataciones			x	x	x	x	x	x
Plan de Gestión de Riesgos en las Contrataciones	x							
Plan de Sensibilización de Proveedores sobre las contrataciones en la Reconstrucción con cambios		x						

Fuente: Elaboración propia

5.3 Arquitectura Institucional (Intra e inter organizacional)

El presente Plan fortalecerá la Gerencia de Contrataciones y los procesos con las otras dependencias que tienen injerencia en la mejora del desempeño de las contrataciones públicos, lo cual se encuentra debilitada y se puede evidenciar en el Análisis FODA de la institución; esto a fin de que se garantice los bienes, servicios y obras necesarias para la reconstrucción con cambios, con la finalidad de cubrir las necesidades de la población afectada por el fenómeno del niño costero.

5.4 Metas período de 3 años

El programa presupuestal tiene las siguientes metas para los próximos 03 años.

Tabla 19**Metas del PP 149. Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas**

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valores históricos			Metas proyectadas		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado específico Mejora de desempeño en las contrataciones públicas	Porcentajes de ítems declarados desiertos	14.90 %	14.90 %	14.80 %	14.70%	14.70 %	14.60%
	Porcentaje de ítems que tuvieron alguna nulidad		10%	10%	9.70%	9.60%	9.50%
	Porcentaje de Licitaciones y Concursos Públicos cuya duración en días hábiles es menor al promedio (2 postores o más)		65.00 %	65.50 %	66%	66.50 %	66.50%
	Número promedio de propuestas presentadas en los ítems de los procedimientos de selección competitivos de bienes, servicios y obras		2.6	2.7	2.9	2.9	3
	Porcentaje de ítems de procesos competitivos que se adjudicaron en ambiente de competencia		52.50 %	53.00 %	53.50%	54.00 %	54.00%
	Porcentaje del monto adjudicado a las micro y pequeñas empresas (MYPE)		45.60 %	45.60 %	45.70%	45.60 %	45.60%
	Porcentaje de ahorro por precio en el mercado público		6.70%	6.70%	6.70%	6.70%	6.70%
Producto 1 Entidades y proveedores reciben información para la gestión de las contrataciones públicas	Porcentaje de cumplimiento de Plan Anual de Contrataciones PAC		70.50 %	71.00 %	71.50%	72.00 %	72.00%
	Promedio de tiempo de atención de los trámites de Inscripción Ejecutores y Consultores de Obra	14.4	11.4	9.8	9.8	8.1	7.2
	Porcentaje del monto contratado mediante el procedimiento de Subasta Inversa Electrónica por las entidades	9.80%	3.98%	7.50%	8.02%	8.28%	8.79%
	Porcentaje del monto contratado mediante procedimiento de Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco por las Entidades del Estado	6.52%	4.70%	7.64%	8.54%	9.47%	10.52%
Producto 2 Actores de la contratación pública con mejores competencias	Porcentaje de personas con competencias suficientes				60%	65%	70%

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valores históricos			Metas proyectadas		
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Producto 3 Expedientes supervisados mejoran contrataciones públicas y generan valor agregado	Porcentaje de acciones de mitigación de riesgos implementadas				60%	67%	71%7

Fuente: Anexo 2 PP 149

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1 Análisis de Viabilidad

6.1.1 Viabilidad Política

El presente trabajo cuenta con la viabilidad política dado que se encuentra en el marco de la Ley N° 30556 y sus modificaciones, en la cual en el Artículo 1 manifiesta como Objeto de la Ley *“Declárase prioritaria, de interés nacional y necesidad pública la implementación de un Plan Integral para la Reconstrucción con Cambios, en adelante El Plan, con enfoque de gestión del riesgo de desastres, para la reconstrucción y construcción de la infraestructura pública y viviendas afectadas por desastres naturales con un nivel de emergencia 4 y 5, así como para la implementación de soluciones integrales de prevención”*.

6.1.2 Viabilidad Técnica

El presente trabajo tiene viabilidad técnica, dado que se encuentra enmarcado en el Programa Presupuestal 0149 el cual espera como resultado específico la Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas. Así mismos la propuesta de intervención aborda las causas que generan esta dificultad y se encuentran como alternativas de intervención de los productos del programa presupuestal.

6.1.3 Viabilidad Social

El presente trabajo cuenta con viabilidad social, dado que al mejorar las contrataciones públicas en el Gobierno Regional La Libertad, a través del fortalecimiento de los procesos en la Gerencia de Contrataciones se verá reflejado en la atención oportuna de las necesidades de la población, en este caso la población afectada por el fenómeno del niño costero.

Según el análisis realizado en los capítulos anteriores, las personas expresan su malestar y descontento por los retrasos en la rehabilitación de pistas y veredas de uno de los distritos afectados, los cuales se encuentran a cargo de la ejecución por el Gobierno Regional La Libertad.

6.1.4 Viabilidad Presupuestal

El presente trabajo cuenta con viabilidad presupuestal, dado que los costos no son tan altos y pueden ser asumidos por el Gobierno Regional La Libertad en el marco del Plan de la Reconstrucción con cambios.

6.1.5 Viabilidad Operativa

El presente Plan cuenta con viabilidad operativa dado que las intervenciones se encuentran dentro a las actividades a cargo del Gobierno Regional de La Libertad, tal y como se muestra en el análisis organizacional y funciones.

6.2 Análisis de Viabilidad según análisis de actores

De acuerdo al análisis realizado de los actores a través de la metodología Mactor, se puede observar que los diversos actores identificados se encuentran a favor de la propuesta de intervención.

6.3 Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial

6.3.1 Generación de Valor Público.

El presente trabajo aporta al logro de los resultados del programa presupuestal 149 Mejora del Desempeño de las Contrataciones Pública, generando satisfacción en las personas afectadas por el fenómeno del niño costero en el distrito de Víctor Larco.

Capítulo VII

Seguimiento

7.1 Desarrollo de indicadores para seguimiento

Para el seguimiento se proponen los indicadores descritos en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 149 Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas.

- Porcentaje de personas con competencias suficientes. Este indicador mide el número de actores con competencias suficientes para intervenir en los procesos de contratación pública, este indicador está orientado a facilitar la gestión eficiente de las contrataciones del estado a través de la mejora de las capacidades de los servidores que trabajan en el área usuaria y en el órgano encargado de las contrataciones, así como de los proveedores del estado.
- Porcentaje de acciones de mitigación de riesgos implementadas. Este indicador mide el porcentaje de mitigación de riesgos que han sido implementadas por los actores del mercado de contrataciones públicas, en relación a la totalidad de acciones identificadas.

7.2 Desarrollo de indicadores de resultados

Para medir el resultado, se tomarán los indicadores de resultado del programa presupuestal 149 Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas:

- Porcentaje de Licitaciones y Concursos públicos cuya duración en días hábiles es menor al promedio. Este indicador calcula el porcentaje del número de procesos de Licitaciones y Concursos cuya duración entre la convocatoria y consentimiento de la buena pro es igual o mayor a 60 días hábiles.
- Porcentaje de ítems con procesos de licitación exitosos.

Conclusiones

1. La Región de La Libertad fue una de las regiones afectadas por el fenómeno del niño costero, motivo por el cual fue incluida en el Plan de la Reconstrucción con cambios con un monto de S/ 4,285,511,351 para las inversiones de reconstrucción y prevención, de ello se han convocado 143 procesos, siendo el 13.9% de los procesos a cargo de la Sede Administrativa del Gobierno Regional La Libertad. De los procesos convocados por la Sede Administrativa del Gobierno Regional solo el 30% fue contratado, el 15% terminado y 10% en ejecución; el 45% de procesos declarado como nulo o retrotraído por resolución de OSCE.
2. Uno de los problemas que contribuye al inadecuado desempeño en las contrataciones públicas son las inadecuadas competencias de los servidores de las contrataciones públicas evidenciado por el 87.5% de servidores a nivel Nacional y en la Región de La Libertad un 55% que desaprobaron el examen realizado el año 2017 por la OSCE.; ante ello el Plan propone la implementación de un Plan de Capacitación en base a las necesidades de capacitación de los servidores a cargo de las contrataciones públicas en la Sede Administrativa de la Región La Libertad, así mismo para guiar los procesos que se dan para la contratación pública se propone la elaboración de un mapa de procesos.
3. La débil identificación y gestión de riesgos el proceso de contratación es otro problema identificado, el cual pretende ser abordado por un Plan de Riesgos de las Contrataciones Públicas, el mismo que será aplicado en la Gerencia de Contrataciones. Así mismo se elaborará una herramienta de seguimiento y monitoreo de las contrataciones públicas de la reconstrucción con cambios.
4. Un eslabón importante en la cadena de suministros son los proveedores, en este aspecto se ha identificado inadecuada gestión de la relación con los proveedores, para lo cual se propone un plan de sensibilización dirigido a los proveedores.

Recomendaciones

1. El abordaje de la problemática encontrada respecto al inadecuado desempeño de las contrataciones públicas respecto al Plan de la Reconstrucción con Cambios, es necesario, dado que mejorando el desempeño se garantizará el cumplimiento del citado Plan en las zonas afectadas de la ciudad de Trujillo, satisfaciendo una de las necesidades de la población afectada por el fenómeno del niño costero.
2. Para la implementación del plan de capacitación a los servidores de las contrataciones públicas, es necesario realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, así mismo se requiere el compromiso de los servidores y la institución de garantizar la culminación del Programa de Capacitación y el cumplimiento de los compromisos que de ello devienen. Así mismo se deberá socializar con la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad la propuesta de mapa de procesos.
3. La implementación del Plan de Gestión de Riesgos exige el compromiso de la Gerencia General de Contrataciones, Gerencia General de Logística, Sub Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General de Infraestructura del Gobierno Regional La Libertad.
4. Se recomienda que el Plan de Sensibilización de proveedores, sea conducido por un capacitador externo de la Entidad.
5. Se recomienda la solicitud de Gerentes Públicos como alternativa dentro de la evaluación de capacidades del personal designado en las Gerencias Regionales donde involucra una adecuada toma de decisiones y Liderazgo.
6. Se recomienda fortalecer el Comité de Control Interno para el monitoreo del Proceso de Gestión de la Reconstrucción con Cambios en la Región La Libertad.
7. Se recomienda que el Líder de este Proceso sea el Gerente General Regional; quien “Proporcionará Liderazgo, Planificación y Coordinación escrita y verbal”, con el equipo técnico Gerencial que busca lograr los

objetivos de los proyectos planificados en la Reconstrucción con cambios en la Región La Libertad.

8. Se recomienda la Implementación de esta Propuesta en el Plan de Contingencias del Gobierno Regional de La Libertad.

Referencias Bibliográficas

- Contraloría General de la República. (2018). *Informe Técnico del Operativo "Vigilamos contigo la Reconstrucción"*. Lima: Cotraloría General de la República.
- Contreras, Y. d. (2015). Reconstruir con capacidad de resiliencia: El casco histórico de la ciudad de Constitución y el sitio del desastre del terremoto y tsunami del 27 de febrero 2010. *Revista invi N°83*, 79-115.
- Dimock, M., & Dimock, G. (2014). *Administración Pública*. Lima: Minerva.
- Dimock, V. (2015). *Políticas Públicas*. Lima: Mercurio.
- Dominguez Peche, T. (2015). *Análisis Descriptivo De La Problemática De Las Contrataciones Estatales En El Marco Del Sistema De Abastecimiento Público*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- ESAN. (2016). *CONEXION ESAN*. Obtenido de ¿Qué es el mapa de procesos de la organización?:Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>
- Fransiskovic, J. (2013). Retos de la Gestión Pública. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 29-31.
- Gordillo Fores, A. C. (2012). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Monitoreado por Indicadores de Gestión para la Empresa Andimedical S.A ubicada en la Ciudad de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.
- INDECI. (2016). *Plan De Contingencia Nacional Ante El Fenomeno Del Niño*. Lima: INDECI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censos Nacionales 2017. Sistema de Consulta de Base de Datos*. Obtenido de [inei.bog.pe: http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/](http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/)
- Manea, I. L. (2010). Risk Management in Public Procurement Process . *Studies and Scientific Researches*, 389-396.
- Martínez, C. (2012). *Análisis de compras y contrataciones gubernamentales en la República Dominicana, 2004-2011: debilidades y fortalezas. (Tesis de*

Maestría) Universidad de Salamanca - España: Recuperado de <http://www.cidcop.gob.pa/uploads/publicaciones/files/16163.pdf>

Medina, F. (2014). *La gestión del riesgo y las políticas de cambio climático en la agricultura ecológica*. Almería: Universidad Almería.

MEF, M. d. (Enero de 2017). Decreto Legislativo N° 1341. Lima, Lima, Peú.

Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Diaz de Santos.

Naciones Unidas. (2011). *Informe De Analisis De La Implementacion De La Gestion De Riesgos De Desastres En El Peru*. Lima.

OCI. (2018). *Informe de Control Concurrente N° 02-2018-CG/OCIGRLL-CC*. Trujillo: Gobierno Regional de La Libertad.

OCI. (2018). *Informe de Control Concurrente N° 02 -2018-OCI /5342-CC*. Trujillo : Gobierno Regional La Libertad.

Ortiz Gil, E. (2013). *Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales*. Lima: Universida Peruana de Ciencias Aplicadas.

OSCE. (2018). *Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 149 "Mejora del Desempeño en las Contrataciones Publicas"*. Lima .

OSCE, O. S. (2017). *Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado, Modificado mediante D. LEG. N° 1341*. Lima, Peru.

PCM. (2014). *Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal del Año 2014*. Lima: PCM.

PCM. (2015). *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima.

Portal, O. (Junio de 2017). *Como Formular el Requerimiento*. Lima, Lima, Peú. Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/guias-practicas>

Propuesta Ciudadana. (18 de Julio de 2018). *Propuesta ciudadana*. Obtenido de La Reconstrucción Con ¿Cambios?: Lento Avance En Medio De Reclamos Ciudadanos: <https://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/NIA-18-2018-La-reconstruccion-con-cambios.pdf>

Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima: Progobrabilidad. Universidad Continental.

- RCC. (18 de agosto de 2017). Plan Integral de Reconstrucción con Cambios. Lima, Perú.
- Red Humanitaria Nacional. (2016). *Plan de Contingencia de la RHN ante el FEN 2016*. Obtenido de <http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Prevenci%C3%B3n%20y%20recuperaci%C3%B3n%20de%20crisis/Plan%20de%20Contingencia%20de%20la%20RHN%20ante%20el%20FEN%202016%20final.pdf>
- Riera, J. A. (2011). *El portal de compras públicas, análisis del sistema actual y posibles alternativas para mejorar la contratación pública a través de este sistema*. Quito- Ecuador: Tesis de maestría. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Sistema Electronico de Contrataciones del Estado, O. (2016). Procesos de Selección. Lima, Lima, Peru.
- Suarez, B. (2009). *El Kaisen-GP: La aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. México City: Miguel Ángel Porrúa.
- Tobelem, A. (1992). *Sistema de Analisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI)*. Buenos Aires.
- Transparencia Económica Perú. (22 de Abril de 2018). *Consulta de Ejecución del Gasto*. Obtenido de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>
- Venegas, H. A. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos*. Lima-Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Anexos

Anexo A: Matriz de consistencia

Tabla 20

Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Demora en la ejecución de obras de Plan de Reconstrucción con Cambios en la Sede Administrativa del Gobierno Regional La Libertad	Mejorar los procesos de Ejecución de obras de Plan de Reconstrucción con Cambios en la Sede Administrativa del Gobierno Regional La Libertad	La planificación del plan de capacitación de contrataciones en el Plan Operativo Institucional	Plan de Capacitación y Certificación Técnica en la Gerencia de Contrataciones	La Región de La Libertad fue una de las regiones afectadas por el fenómeno del niño costero, motivo por el cual fue incluida en el Plan de la Reconstrucción con cambios con un monto de S/ 4,285,511,351 para las inversiones de reconstrucción y prevención, de ello se han convocado 143 procesos, siendo el 13.9% de los procesos a cargo de la Sede Administrativa del Gobierno Regional La Libertad. De los procesos convocados por la Sede Administrativa del Gobierno Regional solo el 30% fue contratado, el 15% terminado y 10% en ejecución; el 45% de	El abordaje de la problemática encontrada respecto al inadecuado desempeño de las contrataciones públicas respecto al Plan de la Reconstrucción con Cambios es necesario, dado que mejorando el desempeño se garantizara el cumplimiento del citado Plan en las zonas afectadas de la ciudad de Trujillo, satisfaciendo una de las necesidades de la población afectada por el fenómeno del niño costero

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos en la contratación pública	Fortalecer las competencias de los actores públicos en la contratación pública	Implementar programa de capacitación Elaboración d-e Mapa de Procesos	Mapa de Procesos.	<p>procesos declarado como nulo o retrotraído por resolución de OSCE</p> <p>Uno de los problemas que contribuye al inadecuado desempeño en las contrataciones públicas son las inadecuadas competencias de los servidores de las contrataciones públicas evidenciado por el 87.5% de servidores que desaprobaron el examen realizado el año 2017 por la OSCE. Ante ello el presente plan propone la implementación de un Plan de Capacitación en base a las necesidades de capacitación de los servidores a cargo de las contrataciones públicas en la Sede Administrativa de la Región La Libertad, así mismo para guiar los procesos que se dan para la contratación pública se propone la elaboración de un mapa de procesos</p>	<p>Para la implementación del plan de capacitación a los servidores de las contrataciones públicas, es necesario realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, así mismo se requiere el compromiso de los servidores y la institución de garantizar la culminación del Programa de Capacitación y el cumplimiento de los compromisos que de ello devienen. Así mismo se deberá socializar con la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad la propuesta de mapa de procesos</p>
Débil Identificación y Gestión de riesgos el proceso de Contratación Pública	Fortalecer la Identificación y Gestión de riesgos el proceso de Contratación	Elaboración de Herramienta de Seguimiento y Monitoreo y elaboración del	Seguimiento y Monitoreo de las Contrataciones Plan de Gestión de Riesgos en las	<p>La débil identificación y gestión de riesgos el proceso de contratación es otro problema identificado, el cual pretende ser abordado</p>	<p>Para la implementación del plan de capacitación a los servidores de las contrataciones públicas, es necesario realizar un</p>

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
	Pública	Plan de Gestión de Riesgos en las Contrataciones	Contrataciones	por un Plan de Riesgos de las Contrataciones Públicas, el mismo que será aplicado en la Gerencia de Contrataciones. Así mismo se elaborará una herramienta de seguimiento y monitoreo de las contrataciones públicas de la reconstrucción con cambios.	diagnóstico de las necesidades de capacitación, así mismo se requiere el compromiso de los servidores y la institución de garantizar la culminación del Programa de Capacitación y el cumplimiento de los compromisos que de ello devienen. Así mismo se deberá socializar con la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional La Libertad la propuesta de mapa de procesos
Inadecuada gestión de la relación con los proveedores	Mejorar la gestión de la relación con los proveedores	Implementación de Programa de Sensibilización de Proveedores sobre las contrataciones en la Reconstrucción con Cambios	Plan de Sensibilización de Proveedores sobre las Contrataciones en la Reconstrucción con Cambios.	Un eslabón importante en la cadena de suministros son los proveedores, en este aspecto se ha identificado inadecuada gestión de la relación con los proveedores, para lo cual se propone un plan de sensibilización dirigido a los proveedores.	Se recomienda que el Plan de Sensibilización de proveedores, sea conducido por un capacitador externo de la Entidad

Fuente: Elaboración propia

Glosario de Términos

Gestión Pública: La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país

Presupuesto por Resultados: Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales bienes y servicios (productos) y resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles.

Contratación Pública: Es el procedimiento por el cual un ente del sector público selecciona a la persona física o jurídica que tiene que ejecutar una obra, prestar un servicio o suministrar un bien, para satisfacer una finalidad pública.

Servidor Público: Un **servidor público** es aquella persona que se encarga de realizar una tarea con el fin de generar un bienestar entre la sociedad.

Gestión de Riesgos: La gestión de riesgos (traducción del inglés Risk management) es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias para su tratamiento, utilizando recursos gerenciales.

Anexo B. Proyectos convocados de la Sede Administrativa del GRLL

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. Adjudicado
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Mejora y Rehabilitación de Carretera (IRI)	445774-1. ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL	03. CONTRATADO	CONTRATA	15/05/2018	05/06/2018	02/07/2018	14/09/2018	REGIONAL LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20545865158	CONSORCIOS TORRES & MAYA	1	279,096	205,000
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Mejora y Rehabilitación de Carretera (IRI)	446285-1. ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL	03. CONTRATADO	CONTRATA	15/05/2018	06/06/2018	28/06/2018	29/08/2018	REGIONAL LIBERTAD-SEDE CENTRAL	10413499238	CONSORCIO VAQUIZA	1	217,947	185,000
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Mejora y Rehabilitación de Carretera (IRI)	446431-1. ELABORACIÓN DEL ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL	03. CONTRATADO	CONTRATA	17/05/2018	07/06/2018	27/06/2018	29/08/2018	REGIONAL LIBERTAD-SEDE CENTRAL	10413499238	CONSORCIO CONSULTING	1	203,836	175,000
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras (IRA)	434494-1. ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN A NIVEL DE	02.6. NULO	CONTRATA	19/03/2018	-	-	-	REGIONAL LIBERTAD-SEDE CENTRAL	-	-	1	283,728	

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. Adjudicado
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras(IRA)	PERFIL 434509-1. ELABORACION DE ESTUDIO DE PRE INVERSION A NIVEL DE PERFIL	03. CONTRATADO	CONTRATA	19/03/2018	24/04/2018	16/05/2018	31/07/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	10413499238	CONSORCIO VIAL JOCOS	1	322,138	307,251
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras(IRA)	PERFIL 434522-1. ELABORACION DE ESTUDIO DE PRE INVERSION A NIVEL DE PERFIL	02.6. NULO	CONTRATA	19/03/2018	-	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	-	-	1	189,505	
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras(IRA)	PERFIL 434541-1. ELABORACION DE ESTUDIO DE PRE INVERSION A NIVEL DE PERFIL	02.6. NULO	CONTRATA	19/03/2018	-	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	-	-	1	236,323	
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras(IRA)	PERFIL 434543-1. ELABORACION DE ESTUDIO DE PRE INVERSION A NIVEL DE	03. CONTRATADO	CONTRATA	19/03/2018	23/04/2018	16/05/2018	16/07/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	10413499238	CONSORCIO VIAL LAQUIPAMPA	1	302,427	268,500

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. Adjudicado
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras(IRA)	PERFIL 434557-1. ELABORACIÓN DEL ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL	02.6. NULO	CONTRATA	19/03/2018	-	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	-	-	1	217,758	
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras(IRA)	434558-1. ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL	03. CONTRATO	CONTRATA	20/03/2018	25/04/2018	16/07/2018	31/07/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	10062352529	CONSORCIO GRUPO ANARIOS	1	359,512	323,412
LA LIBERTAD	TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Servicio de Conservación de Carreteras(IRA)	445245-1. ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL	03. CONTRATO	CONTRATA	11/05/2018	01/06/2018	26/06/2018	29/08/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	10081579887	MARTINEZ VARGAS ALBERTO JOSE	1	223,956	171,500
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	387897-1. REHABILITACION DE LA AV. JUAN PABLO INTERSECCION AV.	02.8. RETROTRÁXICO RESOL	CONTRATA	24/08/2017	15/09/2017	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20440352431	CONSORCIO JUAN PABLO	1	1,194,988	1,158,714

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. Adjudicado
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	LOS PAUJILES-AV. HUAMAN, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA-PROVINCIA DE TRUJILLO-REGION LA LIBERTAD 389383-1. REHABILITACION DE LA AV. HUAMAN TRAMO AV. PROLONGACION CESAR VALLEJO-AV. PROLONGACION JUAN PABLO II, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA-PROVINCIA DE	02.8.	RETROTRÁIDO X RESOL	05/09/2017	27/09/2017	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20440131931	CONSTRUCION TORAPAVIMENTOS DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1	1,878,795	1,826,325

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. o Adjudicado
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	TRUJILLO-REGION LA LIBERTAD 402167-1. REHABILITACION DE LA AV. VICTOR LARCO INTERSECCION AV. HUAMAN-JR. CALLAO, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA-PROVINCIA DE TRUJILLO 402195-1. REHABILITACION DE LA AV. BOLIVIA INTERSECCION AV. MANUEL SEOANE-AV. VICTOR LARCO, DISTRITO DE VICTOR LARCO	03. CONTRATO	CONTRATO	20/11/2017	13/12/2017	26/12/2017	09/02/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20445575411	CONSORCIO CORAL	1	1,865,965	1,802,685
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	INTERSECCION AV. MANUEL SEOANE-AV. VICTOR LARCO, DISTRITO DE VICTOR LARCO	02.6. NULO	CONTRATO	20/10/2017	-	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	-	-	1	260,460	0

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. Adjudicado
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	HERRERA-PROVINCIA DE TRUJILLO-REGION LA LIBERTAD 410907-1. REHABILITACION DE LA AV. BOLIVIA INTERSECCION AV. MANUEL SEOANE-AV. VICTOR LARCO, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA-PROVINCIA DE TRUJILLO-REGION LA LIBERTAD 412914-1.	03. CONTRATO	CONTRATO	20/11/2017	12/12/2017	05/01/2018	09/02/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20440131931	CONSTRUCTORA PAVIMENTOS DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1	543,606	538,406
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	REHABILITACION DE LA AV. HUAMAN TRAMO AV. PROLONGACION	03. CONTRATO	CONTRATO	24/11/2017	22/12/2017	16/01/2018	02/03/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20481094039	CONSORCIO EL VALLE	1	1,862,760	1,769,694

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. Adjudicado
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	CESAR VALLEJO-AV. PROLONGACION JUAN PABLO II, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA-PROVINCIA DE TRUJILLO-REGION LA LIBERTAD 413195-1. REHABILITACION DE LA AV. JUAN PABLO INTERSECCION AV. LOS PAUJILES-AV. HUAMAN, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA-PROVINCIA DE TRUJILLO-	02.6. NULO	CONTRATA	28/11/2017	29/12/2017	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20407879687	CONSORCIO SAN PABLO	1	1,461,529	1,451,417

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. o Adjudicado
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	REGION LA LIBERTAD 429398-1. REHABILITACION DE LA AV. JUAN PABLO INTERSECCION AV. LOS PAUJILES-AV. HUAMAN, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA-PROVINCIA DE TRUJILLO-REGION LA LIBERTAD 434854-1. REHABILITACION DE LA AV. JUAN PABLO INTERSECCION AV. LOS PAUJILES-AV.	02.6. NULO	CONTRATA	28/11/2017	22/02/2018	-	-	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20407879687	CONSORCIO SAN PABLO	1	1,461,529	1,458,987
LA LIBERTAD	VIVIENDA CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO	Rehabilitación de Pistas y Veredas	REGION LA LIBERTAD 434854-1. REHABILITACION DE LA AV. JUAN PABLO INTERSECCION AV. LOS PAUJILES-AV.	03. CONTRATO	CONTRATA	28/11/2017	22/03/2018	05/04/2018	15/05/2018	REGION LA LIBERTAD-SEDE CENTRAL	20489451558	CONSORCIO SEÑOR DE LOS MILAGROS	1	1,461,529	1,379,683

Departamento	Sector	Intervención	Proyecto	Estado Proyecto	Modalidad	Fecha Publicación	Fecha Buena Pro	Inicio Contrato	Término Contrato	Entidad Ejecutora	RUC Postor Ganador	Postor Ganador	Cant. Proyectos	Mont. Referencial	Mont. Adjudicado
			HUAMAN, DISTRITO DE VICTOR LARCO HERRERA- PROVINCIA DE TRUJILLO- REGION LA LIBERTAD												
Total LA LIBERTAD													20	14,82 7,386	13,02 1,573

Anexo C. Plan de Capacitación en la Gerencia Regional De Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad

I. MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

1.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

La Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, es el órgano de la gestión de la adquisición de bienes, servicios y obras necesarias para la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública Regional y mantenimiento de la red vial departamental, dependiente de la Gerencia General Regional.

De acuerdo a la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, buscando fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño, siendo una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales; por lo que las entidades públicas deben planificar su capacitación tomando en cuenta la demanda en aquellos temas que contribuyen efectivamente al cierre de brechas de conocimiento o competencias de los servidores para el mejor cumplimiento de sus funciones, o que contribuyan al cumplimiento de determinado objetivo institucional.

1.2. BASE LEGAL

- Ley N° 28175 – Ley Marco del empleo publico
- Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil
- Reglamento General de la ley N° 30057, aprobado por decreto supremo N° 040-2014-PCM
- Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- Reglamento del texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, aprobado por decreto supremo n| 001-9*6-TR
- Decreto legislativo N° 1057 – Norma que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios y sus modificatorias.
- Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, aprobado por Decreto supremo N° 075-2008-PCM y sus modificatorias.
- Decreto legislativo N° 1025 – Norma que aprueba Capacitación y Rendimiento para el Sector Publico
- Reglamento del Decreto legislativo N° 1025, aprobado por Decreto Supremo N° 009-2010-PCM
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE que aprueba la Directiva de Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas.

1.3. JUSTIFICACION

Conforme a lo establecido en los Artículos 10° y 16° de la Ley 30057, y en el Artículo 2° del Decreto Legislativo N° 1025 se señala como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. El cual contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos siendo una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1025 considera que la capacitación del sector público debe regirse por los principios de mérito, capacidad y responsabilidad, evitando toda forma de discriminación entre las personas, promoviendo la actualización, el desarrollo profesional y potenciando las capacidades de los servidores civiles.

1.4. ALCANCE

El Plan de Capacitación deberá de estar dirigido al personal que presta servicios en la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, bajo los regímenes laborales del Decreto Legislativo N° 728 y Decreto Legislativo N° 1057, en concordancia con lo dispuesto sobre las Normas de Capacitación y rendimiento para el Sector Publico, contenidas en el Decreto Legislativo N° 1025 y su Reglamento Aprobado por Decreto Supremo 009-2010-PCM.

II. CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES A CAPACITAR Y DESARROLLAR

2.1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES A CAPACITAR (DNC)

Para la elaboración del Plan de Capacitación de la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, se iniciará con una reunión con los jefes de área, donde se explicara la metodología y acciones a tomar para lograr la identificación de las necesidades de capacitación permitiendo aclarar y comprometer a cada uno de ellos.

En ese sentido, el recojo de información en la etapa de Diagnostico de Necesidades de Capacitación y la matriz del Plan de Capacitación que se realizará de la siguiente manera:

1. Reunión con los jefes de área
2. Validación de la información por la Unidad de Recursos Humanos.
3. Consolidación de la Matriz de DNC e integración de la Matriz de Plan de Capacitación.

Del levantamiento de información, se determinara las siguientes acciones de capacitación:

1. Acciones transversales, que involucren a los Órganos de línea, de Apoyo y Asesoramiento.
2. Planeamiento y gestión del gasto.
3. Gestión institucional.
4. Prestación y entrega de bienes y servicios.

III. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CAPACITACION

Los objetivos y estrategias de capacitación se basaran en los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

- Fortalecimiento de capacidades:
Analizar el nivel de conocimiento y especialización de los servidores civiles de Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, buscando obtener colaboradores con mayores capacidades y altamente calificados.
- Calidad en la Gestión Institucional:
Enfoque que analiza el nivel de calidad presente en todas las actividades de la institución y, principalmente en las actividades de la gestión en contrataciones. Entendiéndose, por lo tanto, que la calidad en la gestión institucional busca promover sinergias y mejores flujos de interacción e información entre áreas; obteniendo una gestión orientada a resultados que permita mejorar el desarrollo e imagen de la institución.

3.1. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN CAPACITACION

Brindar a los servidores públicos la capacitación suficiente para fortalecer sus capacidades técnicas y personales necesarias para soportar la estrategia institucional del gobierno regional la libertad en su rol de reconstruir los hechos causados por los desastres naturales.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE CAPACITACION

- Desarrollar habilidades blandas, que permitan gestionar de manera eficiente las acciones y funciones del puesto.
- Desarrollar competencias gerenciales que contribuyan a una mejor gestión de los niveles jefaturales y directivas.
- Desarrollar conocimientos y habilidades en gestión pública prioritariamente para los servidores públicos.
- Potenciar la capacitación interna de procesos y procedimientos administrativos en el marco del tránsito a la ley del Servicio Civil.

3.3. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE CAPACITACION

- De orientación:
Referido a la actualización de conocimientos necesarios para la realización de funciones específicas del trabajo.
- De prevención y corrección:
Orientada a mejorar capacidades del personal para adecuarse a las funciones que reciban o las que se le asignen.

3.4. MODALIDADES DE CAPACITACION

De acuerdo a la programación, los cursos, talleres, especializaciones, entre otros, serán impartidos por instituciones externas especializadas en dichas materias y en los locales que se definan.

Se consideran dos tipos de capacitación:

- Capacitación externa
Para nuestros fines, es cuando la misma será conducida por un capacitador externo a la Entidad.
- Capacitación interna
Se efectuara dentro de las instalaciones de la institución por un expositor de la Entidad.

IV. EVALUACION DE LA CAPACITACION

El cumplimiento de los objetivos del Plan de Capacitación de los Servidores Civiles de la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, será evaluado trimestralmente mediante la presentación de un informe en el cual se analizará el logro de los objetivos propuestos y el impacto de las mismas para reajustar o retroalimentar el proceso de capacitación de ser necesario.

Una vez brindada la capacitación se medirá los resultados de las acciones de capacitación ejecutadas.

Para evaluar la efectividad de la capacitación se realizará según los niveles siguientes.

- Reacción:
El cual permitirá medir la satisfacción de los participantes.
- Aprendizaje:
Se medirán los conocimientos adquiridos de acuerdo a los objetivos de aprendizaje
- Aplicación:

Permitirá evaluar si las competencias o conocimientos adquiridos se trasladan al desempeño de los servidores civiles.

- Impacto:

Donde a través de los indicadores de gestión en la entidad, se medirá los efectos de mediano plazo que se atribuyen directamente a la capacitación.

V. PRIORIDAD DE LA CAPACITACION

Para realizar la respectiva programación de la capacitación en la Entidad, se tomará en cuenta los siguientes parámetros:

- Capacitaciones con prioridad A: considerando las necesidades previstas en los planes de mejora con calificación de personal de rendimiento sujeto a observación.
- Capacitaciones con prioridad B: Requerimientos originados en nuevas funciones, herramientas y otros cambios que afecten en el funcionamiento de la entidad.
- Capacitaciones con prioridad C: Requerimientos originados para el cierre de brechas identificados en diagnósticos institucionales, o planes de mejora de los servicios.

Plan de desarrollo de capacitaciones del GRLL

PLAN DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PUBLICOS CON ENFOQUE DE GESTION POR RESULTADOS

PROGRAMA DE CAPACITACION	TIPO DE CAPACITACION	HORAS LECTIVAS	PROGRAMA CURRICULAR	FRECUENCIA	N° PARTICIPANTES	PROGRAMACION - 2019 y 2021	LUGAR
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y GESTION POR RESULTADOS	PROGRAMA DE ESPECIALIZACION	128 HORAS LECTIVAS	- Plan Estrategico. - Plan Operativo Institucional. - Presupuesto por Resultados. - Gestion de Procesos. - Seguimiento y Evaluacion de Planes de Gestion.	- Sabado de 09:00am a 13:00pm y 3:00pm a 21:00 hrs - Domingo de 09:00am a 14:00pm	25 personas	Mayo, Junio, Julio y Agosto.	inhouse: Sede Administrativa del Gobierno Regional de la Libertad
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GESTION DE LAS CONTRATACIONES DE OBRAS PUBLICAS	PROGRAMA DE ESPECIALIZACION	112 HORAS LECTIVAS	- Contratos de Obras Publicas. - Procedimiento de Selección del Ejecutor de Obras. - Gestion y Ejecucion de Contrato de Obra. - Supervision y Auditoria de Obras Publicas. - Controversias en Obras Publicas.	- Sabado de 09:00am a 13:00pm y 3:00pm a 21:00 hrs - Domingo de 09:00am a 14:00pm	25 personas	Enero - Febrero, Marzo y Abril.	inhouse: PROIN del Gobierno Regional de la Libertad
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION CON ENFOQUE PUBLICO - PRIVADO	PROGRAMA DE ESPECIALIZACION	112 HORAS LECTIVAS	- Analisis de Fichas Tecnicas y Naturaleza de la Inversion Publico - Privado. - Identificacon, Formulacion y Evaluacion de Proyectos. - Gestion de Proyectos.	- Sabado de 09:00am a 13:00pm y 3:00pm a 21:00 hrs - Domingo de 09:00am a 14:00pm	25 personas	Setiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.	inhouse: Sede Administrativa del Gobierno Regional de la Libertad
GESTION POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA	CURSO - TALLER	60 HORAS LECTIVAS	- Gestion Estrategica Publica y su Relacion con la Gestion por Procesos. - Orientacion hacia Procesos. - Documentacion y Medicion de los Procesos. - Mejora de los Procesos. - Sistema de Calidad ISO 9001	- Jueves 16:00pm a 21:00pm, Viernes 16:00pm a 21:00pm y Sabado de 09:00am a 14:00pm.	30 personas	Marzo y Abril	inhouse: Sede Administrativa del Gobierno Regional de la Libertad
CONTROL GUBERNAMENTAL - RESPONSABILIDAD DE FUNCIONARIOS PUBLICOS	CURSO - TALLER	40 HORAS LECTIVAS	- Proceso de Señalamiento y Determinacion de Responsabilidad ADMINISTRATIVA, CIVIL Y PENAL. - Responsabilidad Administrativa Funcional. - Responsabilidad Civil. - Responsabilidad Penal.	- Jueves 16:00pm a 21:00pm, Viernes 16:00pm a 21:00pm y Sabado de 09:00am a 14:00pm.	30 personas	Enero y Febrero	inhouse: PROIN del Gobierno Regional de la Libertad
PROGRAMA - PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE	PROGRAMA DE ALTA GERENCIA	120 HORAS LECTIVAS	- Direccion Organizacional de Proyectos. - Priorizacion de Proyectos. - Gestion de Demanda. - Metodologia de Direccion de Proyecto. - PMO - Valor Organizacional. - Plan de Implementacion PMO. - Gestion de Portafolios. - Gestion de la Innovacion y El Planeamiento Estrategico. - Implementacion PMO.	- Sabado de 09:00am a 13:00pm y 3:00pm a 21:00 hrs - Domingo de 09:00am a 14:00pm	15 personas	Enero - Febrero, Marzo y Abril.	inhouse: PROIN del Gobierno Regional de la Libertad

Fuente: Elaboracion Propia

Coordinación con ENAP - SERVIR:

Cursos: Etica en la Funcion Pública - Estructura y Funcionamiento del Estado Peruano - Sistema de Gestion de Recursos Humanos y Ley SERVIR - Gestion por Procesos en la Administracion Publica.

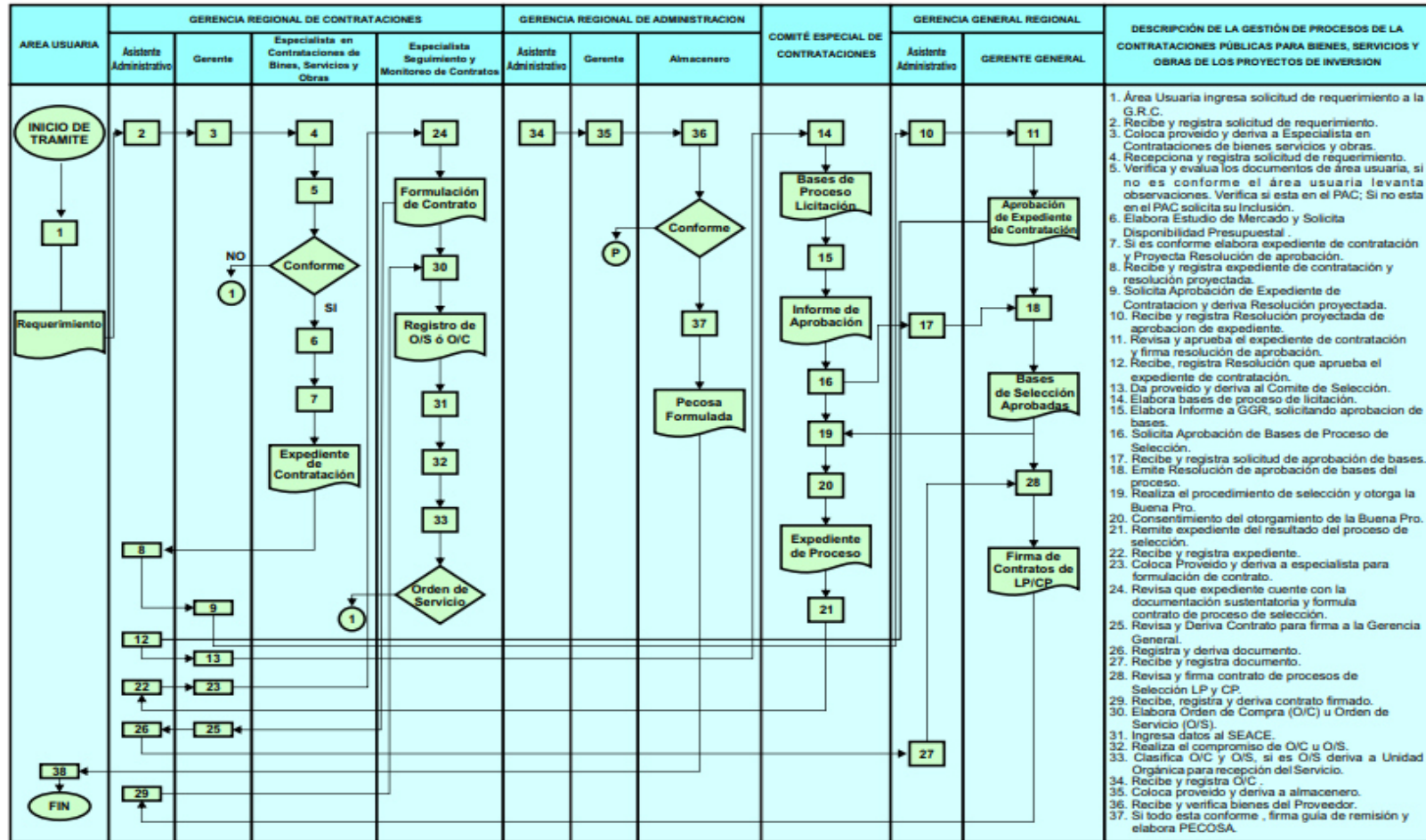
Programas: Alta Gerencia - Desarrollo Gerencial - Cierre de Brechas.

Coordinación con CONTRALORIA PUBLICA:

Cursos: Control Interno -Contabilidad Publica-Endeudamiento Publico-Tesoreria Publica-Políticas Publicas y Gestion del Valor Publico-Responsabilidad Civil Funcional-Sistemas Administrativos del ESTADO.

Anexo D. Diagrama de Gestión por Procesos de las Contrataciones Públicas en el GRLL

DIAGRAMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS CONTRATACIONES PUBLICAS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD



Elaboracion Propia

Anexo E. Seguimiento y Monitoreo al Procedimiento Contractual -GRLL



FORMATO N°01

SEGUIMIENTO Y MONITOREO AL PROCEDIMIENTO CONTRACTUAL DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES -GRLL

N°	PROCESO DE SELECCIÓN	CONTRATO	PROVEEDOR / CONTRATISTA	MONTO CONTRACTUAL	FECHA DE INICIO CONTRATO	FECHA FINAL DEL CONTRATO	DOCUMENTO DEL AREA USUARIA (CALCULO DE PENALIDAD)	INFORME DE PENALIDAD/ESPECIALISTA EN CONTRATACIONES	MONTO DE PENALIDAD	OBSERVACION/ CANCELACION, INFORME A OCI Y MINISTERIO PUBLICO.
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

Anexo F. Plan de Gestión de Riesgos de La Gerencia Regional De Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad

I. PRESENTACIÓN

La modernización de la Gestión Pública viene planificando y priorizando que las Entidades Públicas del Perú, realicen una reorganización con enfoque de Gestión de Procesos en las Políticas de Control Interno para disminuir los riesgos en la gestión, motivo por el cual la Gerencia General de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad se encuentra planificando herramientas de gestión que ayuden a fortalecer el proceso de gestión de procesos de control en las contrataciones públicas que licitan el Gobierno Regional de La Libertad; promoviendo la Transparencia y Eficiencia con Control de Riesgos en la Institución.

Cabe mencionar que el Proceso de Gestión de Riesgo en las Contrataciones contara con un diagnostico situacional y una línea base para identificar, analizar y panificar la aplicación del Plan de Gestión. Este análisis estará enfocado a las actividades del mapa de procesos de gestión en la Gerencia de Contrataciones; este análisis busca que la Gerencia de Contrataciones garantice eficiencia y eficacia en los procesos de Contrataciones para bienes, servicios y obras públicas.

II. FINALIDAD

Implementar los procesos donde describan las acciones estratégicas para la gestión de riesgos en los procesos de Contrataciones en la Gerencia General de Contrataciones de la Región de La Libertad, donde se identifique los eventos, analice y se responda a los riesgos que afrontan el logro de objetivos y metas programadas en los planes de gestión del Gobierno Regional de La Libertad.

III. BASE LEGAL

- a) Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y sus modificatorias.
- b) Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

- c) Ordenanza Regional N° 002-2014-GR-LL/CG; Ordenanza Regional que aprueba la modificación del organigrama estructural y reglamento de organizaciones y funciones (ROF) del Gobierno Regional de La Libertad.
- d) Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, resolución que aprueba Normas de Control Interno.
- e) Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado" y sus modificatorias.
- f) Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprueba la "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado".

IV. OBJETIVOS

Proveer a la Gerencia General de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad, un Plan de Gestión de Riesgo donde describan las actividades que permitan reducir los riesgos en el Proceso de Contrataciones, cumpliendo con en el marco de la normativa vigente y disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.

4.1 Objetivo General

Mejorar la Gestión de los Procesos en las Contrataciones Públicas en la Gerencia General de Contrataciones, a través de la identificación, análisis y adopción de acciones de respuesta ante los riesgos identificados que afecten la Gestión Pública del Gobierno Regional de La Libertad.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Identificar los incidentes de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos y metas de la Gerencia de Contrataciones del Gobierno Regional de La Libertad.

4.2.2 Establecer y ejecutar acciones de respuesta inmediata a los riesgos identificados, priorizando aquellos cuya afectación es más

significativa para el cumplimiento de las metas.

- 4.2.3 Ejecutar el seguimiento y control de los riesgos, asumiendo acciones inmediatas para la adopción de respuesta a fin de asegurar que estos se ejecuten de manera oportuna y adecuada.

V. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

El proceso de evaluación de los riesgos estará enfocado y articulado dentro del marco de la implementación del sistema de control interno del Gobierno Regional de La Libertad, se realizará sobre la base de lo que establece la "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.

5.1 Identificación de los Riesgos

El proceso de identificación de los riesgos correspondiente a la Gerencia de Contrataciones, deberá de ser permanente, interactivo e integrado con lo establecido en la Normativa Vigente de las Contrataciones Públicas y la Contraloría General de la República.

1) Clasificación del Riesgo

Para el desarrollo del presente Plan de Gestión de Riesgos se clasificaran en:

- a.** Riesgo Estratégico. Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Gerencia General Regional del GRLL.
- b.** Riesgo Operativo. Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la

desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

- c. **Riesgo Financiero.** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso en la Gestión del GRLL.
- d. **Riesgos de Cumplimiento.** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública en el GRLL y en general con su compromiso ante la sociedad.
- e. **Riesgos de Tecnología.** Se asocian con la capacidad del Gobierno Regional de La Libertad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.
- f. **Riesgos de Corrupción.** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

2) Registro de Riesgos

Para el análisis de los riesgos, se tendrá que establecer un registro de identificación de riesgos el cual permitirá hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos.

5.2 Análisis del Riesgo

El análisis de los riesgos permitirá considerar como los eventos potenciales pueden impactar el cumplimiento de los objetivos, por lo que se establecerán actividades cuyo impacto y probabilidad permitirán reducir los niveles de riesgo identificados.

Se efectuará con base a la etapa de identificación de riesgos, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo. Para el análisis, se priorizara la mitigación de los riesgos medios y altos identificados, en una "Matriz de Evaluación de Riesgos" y el "Plan de Trabajo de Gestión de Riesgos".

Métrica del Análisis de Riesgos

Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede dar medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos o externos que puedan proporcionar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

Tabla 01. Probabilidad del Análisis de Riesgos

PROBABILIDAD	NIVEL	PROBABILIDAD CUANTITATIVA
	IMPROBABLE	1
	POSIBLE	2
	PROBABLE	3

Fuente:

Impacto: Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. El impacto de los eventos y el riesgo consecuente será evaluado desde un punto de vista inherente y residual.

Tabla 02. Impacto del Análisis de Riesgo

IMPACTO	NIVEL	IMPACTO CUANTITATIVO
	LEVE	1
	MODERADA	2
	DESASTROSO	3

Fuente:

Riesgo Inherente: Riesgo que existe por la naturaleza del negocio; es decir, por dedicarse a una determinada actividad.

Riesgo Residual: El riesgo residual es aquel que permanece después que la Gerencia de Contrataciones toma las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencias del riesgo.

5.3 Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos podrá realizarse cualitativa o cuantitativamente, debiendo de adecuar de ser necesaria las escalas propuestas en la metodología de la Guía. Debiendo elaborar la Matriz de Probabilidad e Impacto, en la cual se priorizan para un análisis cuantitativo posterior, para la respuesta del riesgo.

CUADRO N° 01:

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO					
RIESGO (1)	PROBABILIDAD (2)	IMPACTO (3)	VALOR (4) = (2) x (3)	CALIFICACIÓN (5)	NIVEL DE RIESGO (6)
R.1	3	3	9	ROJO	INACEPTABLE
R.2	3	2	6	ROJO	IMPORTANTE
R.3	2	2	4	AMARILLO	MODERADO
R.4	1	2	2	VERDE	TOLERABLE
R.5	1	1	1	VERDE	ACEPTABLE

CUADRO N° 02:

		IMPACTO			
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO	
		1	2	3	
PROBABILIDAD	PROBABLE	3	3	6	9
	POSIBLE	2	2	4	6
	IMPROBABLE	1	1	2	3

5.4 Respuesta al Riesgo

Esto saldrá como respuesta al haberse priorizado la mitigación de los riesgos medios y altos que se identificaran en el diagnóstico técnico del área y los involucrados en las Contrataciones Públicas que ejecuta el Gobierno Regional de La Libertad y los posibles impactos que repercutirán en el logro de los objetivos y metas.

Para tal efecto se ha desarrollado los siguientes documentos:

- *"Formato de Identificación de Riesgos" (Anexo N° 01).*
- *"Matriz de Evaluación de Riesgos" (Anexo N° 02).*
- *"Plan de Trabajo de Gestión de Riesgos" (Anexo N° 03).*

VI. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS CONTRATACIONES

Está referida a la adopción y desarrollo de las acciones de ejecución del Plan de Gestión de Riesgos, mediante las cuales se elabora y materializa el esquema de aplicación de los ajustes y adecuaciones requeridos y que identifique la Gerencia de Contrataciones GRLL.

VII. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Respecto a la evaluación del tratamiento de riesgos altos y medios identificados y la posterior ejecución de la propuesta del Plan de Trabajo de Gestión de Riesgos en las Contrataciones, se pretende ejecutar durante el primer semestre del presente año fiscal 2019, buscando reducir la incidencia de riesgos y/o eventos negativos en el proceso de contrataciones a través de acciones de respuestas específicas, las mismas que han sido diseñadas a través del análisis de los riesgos identificados y valorados por las áreas responsables de los procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras, los cuales están referidos en un gran porcentaje a la carencia de lineamientos, directivas, guías y formatos para el trámite y gestión en cada una de las fases del proceso de contratación.

En este sentido se considerara la emisión de proyectos de Directivas, Lineamientos, Disposiciones; así como la emisión de documentos reiterativos e informativos dirigidos a las Áreas Usuarias, sobre la obligatoriedad de cumplir con lo establecido en la Normativa Vigente de Contrataciones Públicas, situación que busca optimizar la atención oportuna y adecuada de las necesidades de los órganos de la entidad.

VIII. CRONOGRAMA

El presente Plan de Gestión de Riesgos se ejecutará de acuerdo al Cronograma de Actividades a desarrollar establecido en el Anexo, en coordinación del Comité de Gestión de Riesgos y con todas las unidades orgánicas involucradas con la Gerencia General de las Contrataciones Públicas del Gobierno Regional de La Libertad.

ANEXO N° 01

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA GERENCIA

AREA TECNICA	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD					
FECHA	02/01/2019					
PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	R	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS/FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	EFFECTOS Y CONSECUENCIAS
		R4	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de los principios deberes y prohibiciones éticos en la función pública. Desarrollo de actitudes contrarias a los fines de la función pública 	<p>ESTRATÉGICO</p> <p>OPERATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Falta de priorización de actividades vinculadas en el reforzamiento y capacitación en la ética de la función pública en el Plan de Capacitación de Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento respecto a la aplicación de los principios, deberes y prohibiciones establecidos en el Código de Ética de la Función Pública, en el desarrollo de las actividades diarias del personal de la Gerencia de Contrataciones.
		R7	<ul style="list-style-type: none"> Falta de transparencia respecto de la gestión de las obras públicas debilitando el control ciudadano. 	NO CORRESPONDE A ESTA GERENCIA DETERMINAR EL TIPO DE RIESGO: RESPONSABILIDAD		
		R8	<ul style="list-style-type: none"> Observaciones de parte del Órgano de Control por información inexistente, inconsistente ausencia de controles en procedimiento de compras menores a 8UIT. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Falta de priorización en el trámite para la aprobación del Proyecto de Directiva, remitidos por la Gerencia de Contrataciones, respecto a las Contrataciones Menores o iguales a 8UIT. 	<ul style="list-style-type: none"> No contar con una herramienta útil que permita agilizar, exigir y homogenizar el procedimiento de atención de los requerimientos menores o iguales a 8 UIT, remitidos por las áreas usuarias.
		R12	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración incompleta, imprecisa, no estandarizada del cuadro de necesidades. Incumplimiento de las metas y objetivos Institucionales. Desvinculación del cuadro de necesidades con el POI y con el PIA. Programación inadecuada de PAC 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Falta de priorización en el trámite para la aprobación del Proyecto de Lineamiento referido a la elaboración del "Cuadro de Necesidades y el Plan Anual de Contrataciones". 	<ul style="list-style-type: none"> Mala programación del Cuadro de Necesidades y Plan Anual de Contrataciones
		R15	<ul style="list-style-type: none"> Programación inadecuada del PAC. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> No contar con el Plan Operativo Institucional en el primer trimestre del año. 	<ul style="list-style-type: none"> Mala programación del Cuadro de Necesidades y Plan Anual de Contrataciones Continuas modificaciones del PAC
		R20	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de la normativa en contratación pública. Provisión inoportuna de bienes, servicios u obras. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa de la Ley de Contrataciones. Mala programación de Cuadro de Necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuas modificaciones del PAC Provisión de bienes y servicios que no satisfacen la necesidad del área usuaria. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
		R30	<ul style="list-style-type: none"> Demora en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos debido a su inadecuada formulación. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa de la Ley de Contrataciones. Desconocimiento del PEI y POI 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos mal formulados y retrasos su atención, por su inadecuada formulación. Incumplimientos de las metas y objetivos institucionales.

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA GERENCIA

AREA TECNICA	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD					
FECHA	02/01/2019					
<p>PROCESO DE CONTRATACIONES PUBLICAS</p>	<p>ATENDER AL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD EN BIENES Y SERVICIOS Y OBRAS DE FORMA OPORTUNA Y EN OPTIMAS CONDICIONES TÉCNICAS Y ECONÓMICAS</p>	R31	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos debido a su inadecuada formulación. Provisión de bienes y servicios que no satisfacen la necesidad del área usuaria. Incumplimiento de las metas objetivas institucionales. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa de la Ley de Contrataciones. Desconocimiento del PEI y POI 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos mal formulados y retrasos en su atención, por su inadecuada formulación. Provisión de bienes y servicios que no satisfacen la necesidad del área usuaria. Incumplimientos de las metas y objetivos institucionales.
		R33	<ul style="list-style-type: none"> Perjuicio económico a la entidad por efectuar pagos íntegros de contrato por prestaciones atendidas (accesorias). Falta de garantía por prestaciones accesorias. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	FINANCIERO OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa de la Ley de Contrataciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos mal formulados Riesgo económico a la entidad por efectuar pagos íntegros adelantados de contrato por prestaciones aún no atendidas (prestaciones accesorias).
		R34	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de la normativa vigente. Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa Vigente de la Ley de Contrataciones. Desconocimiento de la Ley N 28612: Ley que norma el uso, adquisición, y adecuación del Software en la Administración Publica. 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos mal formulados y probable incumplimiento de la normativa vigente. Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos.
		R36	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte del OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa de la Ley de Contrataciones y Directivas aplicables a la estandarización aprobadas por e OSCE. 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos mal formulados y retraso en la atención de requerimientos por devolución de los mismos.
		R39	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte del OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa de la Ley de Contrataciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos mal formulados. Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte del OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control.
		R40	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte del OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de la Normativa de la Ley de Contrataciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos mal formulados. Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte del OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control.

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE GERENCIA					
AREA TECNICA	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD				
FECHA	02/01/2019				
		R49	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de la normativa en contratación pública. • Inadecuada determinación del valor estimado en las consultorias en general. 	NO CORRESPONDE A ESTA GERENCIA DETERMINAR EL TIPO DE RIESGO. CAUSAL NO VIGENTE SEGÚN NORMATIVA	
		R66	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en el procedimiento de selección por postergaciones debido a la falta de respuesta por parte del Área usuaria o del OEC • Retraso en el cumplimiento de actividades y metas institucionales • Inadecuada elaboración del pliego de absolución de consultas y/u observaciones. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas Áreas Usuarias y/o técnicas se encuentran fuera del Local Institucional, lo que genera demoras en el trámite de la documentación. • Las Áreas Usuarias que no se encuentran en el Local Institucional no cuentan con SITRADIG, usando solo el SIGE.
		R91	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de los contratistas a continuar contratando con la entidad. • Controversias durante la ejecución contractual. • Perjuicio económico para la entidad. 	OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • El área usuaria no cuenta con personal capacitado en gestión administrativa. • El área usuaria no asume la importancia de emitir las conformidades en la oportunidad establecida en la normativa de contrataciones del Estado y las consecuencias que podrían generarse de su incumplimiento.
					<ul style="list-style-type: none"> • Postergaciones y variación del cronograma del procedimiento de selección que podría afectar la ejecución de la prestación en la oportunidad requerida por el área usuaria • Incumplimiento de los plazos previstos en a normas de contrataciones públicas para emitir la conformidad y gestionar el pago oportunamente. • Incumplimiento de la ejecución de lo programado en el calendario de pagos. • Resoluciones de contrato por falta de pago. • Reconocer créditos no devengados en el ejercicio anterior. • Generación de mayor carga y gastos administrativos para resolver controversias.

ANEXO N° 02

MATRIZ DE ANALISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGO

DESCRIPCION DE RIESGO	EVALUACIÓN DE RIESGO						RESPUESTA AL RIESGO			RIESGO RESIDUAL	RESPONSABLE
	IMPACTO (1)		PROBABILIDAD		NIVEL DE RIESGO		RESPUESTA	ACCIONES	ACTIVIDADES DE CONTROL		
	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR					
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de los principios, deberes y prohibiciones éticos en la función pública. Desarrollo de actitudes contrarias a los fines de la función pública. 	MODERADO	2	PROBABLE	3	IMPORTANTE	6	REDUCIR	Personal de la Gerencia General de Contrataciones capacitado en "Ética en la Función Pública"	OBSERVACIÓN (Listado de asistencia a la capacitación)	MODERADO	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de transparencia respecto de la gestión de las obras públicas, debilitando el control ciudadano. 	LEVE	1	IMPROBABLE	1	ACEPTABLE	1	TRANSFERIR	La Gerencia Regional de Infraestructura es el órgano encargado responsable de centralizar, formular y ejecutar la contratación de Obras y Consultorías de Obras del Gobierno Regional de La Libertad, así como realizar el respectivo registro de ellas en el portal de INEORRAS.	-	-	GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA
<ul style="list-style-type: none"> Observaciones de parte del Órgano de Control por información inexistente, inconsistente o ausencia de controles en el procedimiento de compras menores a 8UIT. 	MODERADO	2	PROBABLE	3	IMPORTANTE	6	REDUCIR	Actividades correspondientes a Contrataciones Menores o Iguales a 8 UIT, enmarcadas en una Directiva.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	MODERADO	SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración incompleta, imprecisa, no estandarizada del cuadro de necesidades. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Desvinculación del cuadro de necesidades con el POI y con el PIA. Programación inadecuada del PAC. 	LEVE	1	IMPROBABLE	1	ACEPTABLE	1	REDUCIR	Actividades correspondientes a la elaboración del "Cuadro de Necesidades y el Plan Anual de Contrataciones" enmarcadas en un Lineamiento	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	LEVE	SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Programación Inadecuada del PAC. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. 	DESASTROSO	3	PROBABLE	3	INACEPTABLE	9	REDUCIR	Cronograma de Actividades, realizado en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto, que permita contar con el Proyecto del POI y Proyecto de Cuadro de Necesidades oportunamente.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	MODERADO	SUB GERENCIA DE LOGISTICA

MATRIZ DE ANALISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGO											
RIESGO	EVALUACIÓN DE RIESGO						RESPUESTA AL RIESGO			RIESGO RESIDUAL	RESPONSABLE
	IMPACTO (1)		PROBABILIDAD		NIVEL DE RIESGO		RESPUESTA	ACCIONES	ACTIVIDADES DE CONTROL		
	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR					
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de la normativa en contratación pública. Provisión inoportuna de bienes, servicios u obras. 	DESASTROSO	3	PROBABLE	3	INACEPTABLE	9	REDUCIR	Áreas Usuarias nuevamente instruidas en temas referidos a la "Elaboración del Cuadro de Necesidades 2019".	OBSERVACIÓN (Listado de asistencia a la capacitación)	MODERADO	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos debido a su inadecuada formulación. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. 	MODERADO	2	PROBABLE	3	IMPORTANTE	6	REDUCIR	Formulación de Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia para la Contratación de bienes, servicios y consultorías en general, enmarcadas en una Directiva.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	MODERADO	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos debido a su inadecuada formulación. Provisión de bienes y servicios que no satisfacen la necesidad del área usuaria. Incumplimiento de las metas y objetivos institucionales. 	MODERADO	2	PROBABLE	3	IMPORTANTE	6	REDUCIR	Formulación de Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia para la Contratación de bienes, servicios y consultorías en general, enmarcadas en una Directiva.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	MODERADO	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Perjuicio económico a la entidad por efectuar pagos íntegros de contrato por prestaciones no atendidas (accesorias). Falta de garantía por prestaciones accesorias. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	MODERADO	2	POSIBLE	2	MODERADO	4	REDUCIR	Áreas Usuarias informadas respecto a su responsabilidad de que en las EETT y TDR definan claramente las prestaciones principales y accesorias.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	LEVE	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de la normativa vigente. Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. 	MODERADO	2	POSIBLE	2	MODERADO	4	REDUCIR	Áreas Usuarias informadas respecto a su responsabilidad de aplicar lo establecido en la Ley N° 28612: Ley que norma el uso, adquisición, y adecuación del Software en la Administración Pública,	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	MODERADO	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte de OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	LEVE	1	IMPROBABLE	1	ACEPTABLE	X	REDUCIR	Áreas Usuarias informadas respecto a la elaboración de EETT y TDR, en función a la Normativa en Contrataciones.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	MODERADO	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA

MATRIZ DE ANALISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGO											
RIESGO	EVALUACIÓN DE RIESGO						RESPUESTA AL RIESGO			RIESGO RESIDUAL	RESPONSABLE
	IMPACTO (1)		PROBABILIDAD		NIVEL DE RIESGO		RESPUESTA	ACCIONES	ACTIVIDADES DE CONTROL		
	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR					
<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte del OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	LEVE	1	IMPROBABLE	1	ACEPTABLE	1	REDUCIR	Áreas Usuarias informadas respecto al Listado de Bienes Comunes y su respectiva aplicación, en función a la Normativa en Contrataciones.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	LEVE	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Retraso en la atención de requerimientos por la devolución de los mismos. Observaciones de oficio por parte del OSCE. Observaciones por parte del Órgano de Control. 	LEVE	1	IMPROBABLE	1	ACEPTABLE	1	REDUCIR	Áreas Usuarias informadas respecto a las Fichas de Homologación y su respectiva aplicación, en función a la Normativa en Contrataciones.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	LEVE	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de la normativa en contratación pública. Inadecuada determinación del valor estimado en las consultorias en general. 	LEVE	1	IMPROBABLE	1	ACEPTABLE	1	EVITAR	La Normativa en Contrataciones vigente no contempla el riesgo identificado.	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> Retraso en el procedimiento de selección por postergaciones debido a la falta de respuesta por parte del área usuaria o del OEC. Retraso en el cumplimiento de actividades y metas institucionales. Inadecuada elaboración del pliego de absolución de consultas y/u observaciones. 	LEVE	1	IMPROBABLE	1	ACEPTABLE	1	REDUCIR	Áreas Usuarias y Áreas Técnicas informadas respecto a su responsabilidad de que absuelvan el pliego de consultas y/u observaciones dentro de los plazos establecidos según cronograma.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	LEVE	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA
<ul style="list-style-type: none"> Desinterés de los contratistas a continuar contratando con la entidad. Controversias durante la ejecución contractual. Perjuicio económico para la entidad. 	DESASTROSO	3	PROBABLE	3	INACEPTABLE	9	REDUCIR	Áreas Usuarias informadas respecto la obligatoriedad de remitir la Conformidad de la Prestación dentro de los plazos establecidos en la Normativa de Contrataciones. Dicha acción tendrá que ser reportada a la Gerencia General.	OBSERVACIÓN (Seguimiento)	MODERADO	GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL SUB GERENCIA DE LOGISTICA

Nota (1): La información consignada en la celda "IMPACTO" es la misma que fuera consignada en la celda: "IMPACTO DEL RIESGO" esta información saldrá del diagnóstico situacional de la Gerencia de Contrataciones

<p>El requerimiento remitido por el Área Usaria puede ser aprobado y/o observado, cuando se evidencia que no ha remitido el Informe Técnico Previo de Evaluación del Software para la adquisición y uso de licencias de software y computadoras personales de la Gerencia de Contrataciones.</p> <p>Se remitirá Memorando Múltiple a todas las Áreas Usuarias, con conocimiento de la Sub Gerencia de Informática respecto a la obligación de que remitan sus Especificaciones Técnicas y TDR adjuntando, de corresponder, el Informe Técnico Previo de Evaluación de Software según lo indicado en la Ley N° 28612: Ley que norma el uso, adquisición, y adecuación del Software en la Administración Pública.</p>	<p>GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL</p> <p>SUB GERENCIA DE LOGISTICA</p>	-	Memorándum Múltiple	2			1																							
<p>El requerimiento presentado por el Área Usuaría es devuelto a fin de que adjunten el documento correspondiente a la estandarización debidamente autorizado por su Titular; cuando se ha evidenciado que en las Especificaciones Técnicas o TDR se ha referenciado a fabricación o procedencia, procedimiento de fabricación, marca, patentes o tipos, origen o producción determinados o descripción que oriente la contratación hacia ellos.</p> <p>Se remitirá Memorando Múltiple a todas las Áreas Usuarias a fin de que remitan el documento correspondiente a la estandarización debidamente autorizado por su Titular; cuando en las Especificaciones Técnicas o TDR se haga referencia a la fabricación o procedencia, procedimiento de fabricación, marca, patentes o tipos, origen o producción determinados o descripción que oriente la contratación hacia ellos. Adjuntando información instructiva emitida por el OSCE como la Directiva Vigente: N° 004-2016-OSCE/CD: Lineamientos para la contratación en la que se hace referencia a determinada marca o tipo particular, entre otros.</p>	<p>GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL</p> <p>SUB GERENCIA DE LOGISTICA</p>	-	Memorándum Múltiple	2			1																							
<p>Cuando de la revisión a las Especificaciones Técnicas o TDR presentados por el Área Usuaría, se evidencia que no se ha verificado previamente el listado de bienes y servicios comunes para la definición de su necesidad, dicha situación es puesta de conocimiento del Área Usuaría a fin de que cumpla con remitir su necesidad en función a las fichas técnicas aprobadas.</p> <p>Se remitirá Memorándum Múltiple a las Áreas Usuarias poniendo de conocimiento el link de la web de Perú Compra para la revisión de los bienes y servicios comunes de manera preliminar a su requerimiento de necesidades.</p>	<p>GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL</p> <p>SUB GERENCIA DE LOGISTICA</p>	-	Memorándum Múltiple	2			1																							

PLAN DE TRABAJO DE GESTIÓN DE RIESGOS

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	META	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2019																																															
					FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<p>Cuando de la revisión a las Especificaciones Técnicas o TDR presentados por el Área Usuaria, se evidencia que no se ha verificado previamente las fichas de homologación aprobadas, dicha Situación es puesta de conocimiento del Área Usuaria a fin de que cumpla con remitir su necesidad en función a la ficha de homologación aprobada.</p> <p>Se remitirá Memorándum Múltiple a las Áreas Usuarias informando el link de la web de Perú Compras para la revisión de las fichas de homologación, de manera preliminar al requerimiento de sus necesidades.</p>	<p>GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL</p> <p>SUB GERENCIA DE LOGISTICA</p>		Memorándum Múltiple	2					1																																											
<p>Según normativa vigente no aplica en el caso de consultoría en general, excluido del Art 12 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.</p>																																																				
<p>Dependiendo la complejidad de consultas y observaciones realizadas por los participantes a los procedimientos de selección, en algunas oportunidades el Área Usuaria u Área técnica u OEC, según corresponda, no ha remitido la absolución de las consultas y/u observaciones formalmente dentro del plazo otorgado para ello.</p> <p>Se remitirá un Memorándum Múltiple a las Áreas Usuarias y Áreas Técnicas informando sobre su responsabilidad de que absuelvan el pliego de consultas y/u observaciones dentro de los plazos establecidos según cronograma, a fin de evitar que se realicen postergaciones innecesarias por dicha causal.</p>	<p>GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL</p> <p>SUB GERENCIA DE LOGISTICA</p>	-	Memorándum Múltiple	2					1																																											
<p>En algunas oportunidades las Áreas Usuarias no han cumplido con remitir la conformidad por la prestación recibida, dentro del plazo máximo establecido en la Normativa Vigente de Contratación Pública.</p> <p>Se reiterará mediante Memorándum Múltiple a las Áreas Usuarias, la obligatoriedad de remitir la Conformidad de la Prestación dentro de los plazos establecidos en la Normativa de Contrataciones (Artículo 143° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado - Ley N° 30225).</p>	<p>GERENCIA GENERAL DE CONTRATACIONES DEL GRLL</p> <p>SUB GERENCIA DE LOGISTICA</p>	-	Memorándum Múltiple	2					1																																											

Anexo G. Programa de Sensibilización de Proveedores

I. MARCO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

1.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Siendo la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, el órgano que realiza la gestión de las adquisiciones de bienes, servicios y obras necesarias para la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública Regional y mantenimiento de la red vial departamental, dependiente de la Gerencia General Regional. Resulta necesario contar con proveedores con amplio nivel de conocimiento en las contrataciones con el Estado a fin de evitar dificultades o problemas que conllevarían a Sanciones y/o nulidades de los procedimientos de selección.

Razón por la cual es necesario sensibilizar a los proveedores con valores, compromisos éticos, responsables y con conocimientos sólidos en las Contrataciones del Estado.

1.2. BASE LEGAL

- Ley N° 28175 – Ley Marco del empleo publico
- Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil
- Reglamento General de la ley N° 30057, aprobado por decreto supremo N° 040-2014-PCM
- Ley de Contrataciones del Estado aprobado mediante Ley 30225 y sus modificatorias.
- Reglamento de la ley de contrataciones aprobado mediante Decreto Supremo 350-2015-EF

1.3. JUSTIFICACION

Teniendo como base las contrataciones realizadas en años anteriores por la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, en la que un alto porcentaje de las

contrataciones fueron declaradas nulas a raíz de que los contratistas presentaron documentación falso y/o inexacto; razón por la cual es necesario que las empresas que participen de los procedimientos de selección ya sea como participante, postor y/o contratista en el marco de la normativa en contrataciones, cuenten con amplio conocimiento técnico práctico sobre el mismo, sobre todo valorando las responsabilidades a que llevan.

1.4. ALCANCE

El Plan de sensibilización está dirigido a los proveedores en general que deseen participar de los procedimientos de selección que realice la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, bajo la normativa en Contrataciones del Estado. El desarrollo de proveedores locales debe constituir la piedra angular de la cadena de abastecimiento, estableciendo una estrategia de apoyo y colaboración.

II. CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES A SENSIBILIZAR

2.1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE SENSIBILIZACION

Para la elaboración del programa de sensibilización de proveedores, la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, iniciará realizando una convocatoria invitando a las empresas que deseen participar de los procedimientos de selección bajo la normativa en contrataciones del estado, a fin de que las mismas adquieran conocimientos y analicen las responsabilidades que enervan de las mismas.

En ese sentido, se recogerá información sobre el conocimiento que tienen las empresas en para participar de los procedimientos de selección.

III. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE SENSIBILIZACION

Los objetivos y estrategias de la sensibilización de los proveedores se basaran en el siguiente objetivo estratégico:

- Fortalecimiento de capacidades:

Analizar el nivel de conocimiento y especialización de los proveedores de la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, buscando obtener la mayor competitividad de proveedores en beneficio de la Entidad.

3.1. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE SENSIBILIZACION

Brindar a los proveedores las herramientas necesarias para que las mismas consideren como una magnífica oportunidad de hacer crecer sus negocios, haciéndole conocer cuáles son las responsabilidades que conlleva contratar con el estado.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE SENSIBILIZACION

- Potenciar la mayor participación de proveedores en los procedimientos de selección.
- Desarrollar conocimientos para ser participante, postor y contratista en los procedimientos de selección.

3.3. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE SENSIBILIZACION

- De orientación:
Referido al conocimiento de las etapas que tienen los procedimientos de selección (Actos preparatorios, Procedimiento de selección, y ejecución contractual) para la participación en el marco de la Normativa en Contrataciones del Estado.
- De prevención y corrección:
Orientada a mitigar los riesgos de nulidad y/o resolución de contrato de los procedimientos de selección.

3.4. MODALIDADES DE SENSIBILIZACION

De acuerdo a la programación, la sensibilización a los proveedores podrán ser impartidos por instituciones externas especializadas en dicha materia y en los locales que se definan.

Se consideran dos tipos de capacitación:

- Capacitación externa
Para nuestros fines, es cuando la misma será conducida por un capacitador externo a la Entidad.
- Capacitación interna
Se efectuara dentro de las instalaciones de la institución por un expositor de la Entidad.

IV. EVALUACION DE LA SENSIBILIZACION

El cumplimiento de los objetivos del Plan de Sensibilización de los proveedores de la Gerencia Regional de Contrataciones del Gobierno Regional de la Libertad, será evaluado trimestralmente mediante la presentación de un informe en el cual se considere el logro de los objetivos propuestos y el impacto de las mismas para reajustar o retroalimentar el proceso de sensibilización de ser necesario.

Una vez sensibilizado los proveedores se medirá los resultados de las acciones ejecutadas.

Para evaluar la efectividad de la sensibilización realizada a los proveedores se realizará según los niveles siguientes.

- Reacción:
El cual permitirá medir la satisfacción de los participantes.
- Aprendizaje:
Se medirán los conocimientos adquiridos de acuerdo a los objetivos de aprendizaje

- Aplicación:
Permitirá evaluar si las competencias o conocimientos adquiridos por los proveedores se muestran en la ejecución de los procedimientos de selección.
- Impacto:
Donde a través de los indicadores de gestión en la entidad, se medirá los efectos de mediano plazo que se atribuyen directamente a la participación de los proveedores en los procedimientos de selección.

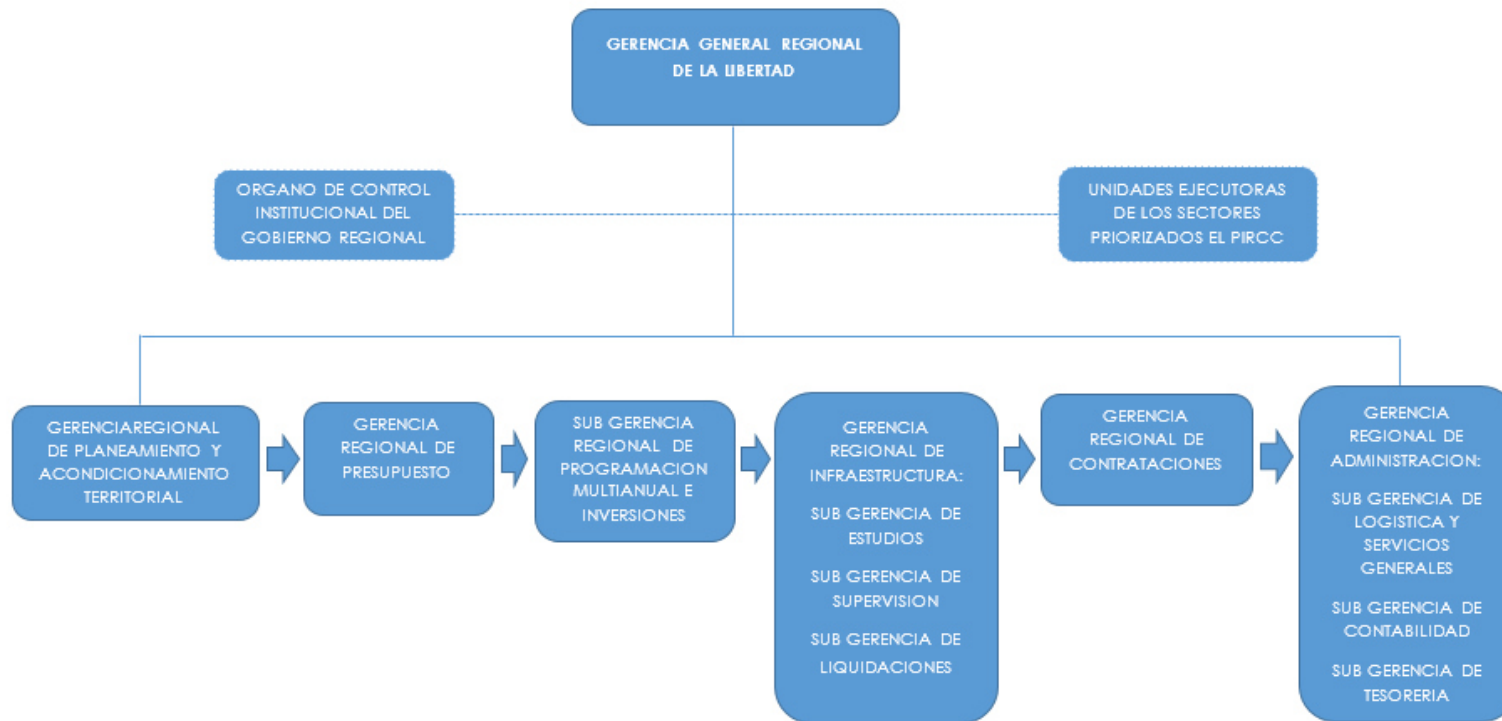
V. PRIORIDAD DE LA SENSIBILIZACION

Para realizar la respectiva sensibilización es necesario que los proveedores muestren predisposición a aprender con la finalidad emprender el rubro de sus negocios, así como la Entidad verse fortalecida en la ejecución de los procedimientos de selección.

Anexo H. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA:

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA : IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE MEJORA EN LAS CONTRATACIONES PUBLICAS EN LA RECONSTRUCCION CON CAMBIOS EN LA REGION LA LIBERTAD PERIODO 2017-2018	MONTO DE INVERSION
PRODUCTO 1: PLAN DE CAPACITACIÓN TECNICA A SERVIDORES PÚBLICOS.	380000
ADQUISICIÓN DE LOS EQUIPOS INFORMATICOS Y SISTEMAS OPERATIVOS.	200000
BIENES Y SERVICIO (CAPACITACIONES)	180000
PRODUCTO 2: ELABORACIÓN DE MAPA DE PROCESOS.	33000
SERVICIO (CONSULTOR)	33000
PRODUCTO 3. SEGUIMIENTO, CONTROL Y MONITOREO DE LA GESTION DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES.	66000
ADQUISICIÓN DE LOS EQUIPOS INFORMATICOS Y SISTEMAS OPERATIVOS.	30000
SERVICIO (CAS)	36000
PRODUCTO 4. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS CONTRATACIONES.	78000
ADQUISICIÓN DE LOS EQUIPOS INFORMATICOS Y SISTEMAS OPERATIVOS.	15000
SERVICIO (CONSULTOR)	33000
BIENES Y SERVICIO (CAPACITACIONES)	30000
PRODUCTO 5: PLAN DE SENSIBILIZACIÓN DE PROVEEDORES SOBRE LAS CONTRATACIONES EN LA RECONSTRUCCIÓN CON CAMBIOS.	63000
SERVICIO (CONSULTOR)	33000
BIENES Y SERVICIO (CAPACITACIONES)	30000
PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA	620000

Anexo H. Organigrama del Equipo Técnico de la Gestión de Procesos en la Reconstrucción Con Cambios en la Región de La Libertad.



ARTICULACIÓN TÉCNICA EN LOS PROCESOS DE GESTION DE LA RECONSTRUCCION

Anexo I. Perfiles de Puesto.

GERENCIA GENERAL REGIONAL – Líder del Proceso de Gestión.

PERFIL DE PUESTO TIPO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
1.1. Nombre del Puesto Tipo	
Gerente General Regional de La Libertad	
1.2. Otras denominaciones referenciales	
Gerente General, Gerente Regional.	
1.3. Puesto al que Reporta	
Gobierno Regional Gobernador Regional.	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Conducir, organizar, articular, supervisar y controlar el desarrollo de los procesos de gestión pública de las diferentes gerencias regionales y unidades orgánicas dependientes del gobierno subnacional.	
3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)	
1	Dirigir, administrar y controlar la ejecución de las políticas del gobierno regional, coordinando acciones con los diferentes órganos y/o unidades orgánicas regionales, con el objetivo de cumplir las metas y objetivos de la región.
2	Priorizar por Sectores e Impacto Regional la cartera de Proyectos de Desarrollo Regional en base a la gestión del PMBOK.
3	Supervisar y evaluar la formulación y ejecución del Plan Anual de Desarrollo Regional y Presupuesto Institucional, para su presentación a la Gobernación Regional y aprobación del Consejo Regional.

4	Supervisar el monitoreo y evaluación de la ejecución de los programas, contratos, convenios, obras, estudios y proyectos regionales de inversión, velando por el cumplimiento de las normas, plazos y parámetros de calidad establecidos, sobre la base de una gestión por Resultados.
5	Dirigir, supervisar y evaluar las actividades funcionales y la aplicación de las normas técnicas administrativas de los órganos ejecutivos, administrativos y técnicos que tengan implicancia en el desarrollo regional.
6	Diseñar y formular propuestas de modificación de carácter presupuestal, administrativo entre otras necesarias para el funcionamiento del gobierno subnacional.
7	Supervisar y administrar los bienes y rentas del gobierno regional formulando periódicamente informes de gestión administrativa - financiera, así como también de avance y cumplimiento de metas regionales.
8	Evaluar, proponer e implementar normas y documentos normativos de gestión (ROF, CAP, MOF y TUPA) para su aplicación en las dependencias administrativas del gobierno subnacional.
9	Promover que los Procesos de Gestión Pública se desarrollen cumpliendo las normas y procedimientos con Transparencia, Ética y Valor Público.
10	Generar propuestas de normas y/o documentos normativos que tengan implicancia en el desarrollo regional.
11	Suscribe contratos, convenios y acuerdos en representación del gobierno subnacional con instituciones públicas, privadas y otros.
12	Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización de la gestión pública en el ámbito de su competencia.
13	Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.
14	Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión.
15	Gestionar a los servicios públicos bajo su responsabilidad, con Transparencia, Ética y Valor Público.
16	Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.
4. COORDINACIONES INTERNAS	
Todos los Órganos y/o Unidades Orgánicas de la Entidad.	
5. COORDINACIONES EXTERNAS	
Embajadas, Ministerios, Secretaría de Descentralización (PCM), Gerentes de Empresas Privadas, Nacionales, Empresas Regionales, Consulados, Municipalidades, otros gobiernos regionales, macro regiones u otros.	

6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
6.1. FORMACIÓN ACADÉMICA		
Universitaria en Pregrado: Especialidades:		
Grado Académico requerido	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Bachiller Maestría Doctorado
		Administración, Economía, Ingeniería, Derecho o afines a la formación profesional.
Título Universitario requerido	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	SI NO
		Contar con título universitario o grado académico de maestría o doctorado.
Colegiatura requerida	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	SI NO
Colegiatura habilitada	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	SI NO
Otros estudios requeridos:	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado de Postgrado o Especializaciones
		Deseable en temas referentes a la Administración, Gestión Pública, Planeamiento Estratégico, Presupuesto, Contrataciones del Estado, Gestión por Procesos y PMBOK y/o temas vinculados al puesto. con un mínimo de 300 horas acumuladas.
Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:		
Sistemas Administrativos:		

Endeudamiento Público, Políticas Públicas, Programas, Proyectos, Asociaciones Público-Privadas, **Gestión por Procesos y Gestión de Proyectos PMBOK.**

Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Tesorería, Contabilidad, Control, Planeamiento Estratégico, Presupuesto, Inversión Pública, Modernización de la Gestión Pública.

6.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (En Experiencia previa en algunos niveles o tipo de puestos o sus equivalentes mínimo de 2 años acumulable, sector público o privado):

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Analista |
| <input type="checkbox"/> | Coordinador / Supervisor |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Jefe de área |
| <input type="checkbox"/> | Jefe de departamento |
| <input type="checkbox"/> | Gerencia o similar |
| <input type="checkbox"/> | Director |

B. Años de experiencia profesional general (Se contabiliza desde la obtención del grado de bachiller)

- | | |
|-------------------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Desde 5 a 10 años |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Más de 10 años |

C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

- | | |
|-------------------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Desde 3 a 5 años |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Más de 5 años |

D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditado en los últimos 10 años)

- | | |
|-------------------------------------|------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Desde 3 a 5 años |
| <input type="checkbox"/> | Más de 5 años |

E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:

Se podrá considerar experiencia jefatural en temas de control patrimonial y/o compras.

6.3. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Herramientas informáticas

	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Procesador de hoja de cálculo		X		
Procesador de textos		X		
Procesador de Presentaciones		X		
Otros (especificar)				
B. Idiomas				
	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Inglés	X			
Idioma o dialecto local	X			
Otros:				
7. OTROS REQUISITOS				
Ninguno.				
8. COMPETENCIAS GENÉRICAS				
Articulación con el entorno político				
Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.				
Visión estratégica				
Es la capacidad para recibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.				
Capacidad de gestión				
Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, con enfoque por Resultados y la Mejora Continua en la Gestión Pública Regional.				
Liderazgo				
Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.				

9. COMPETENCIAS TRANSVERSALES
Orientación a resultados
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.
Vocación de servicio
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.
Trabajo en equipo
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL

PERFIL DE PUESTO TIPO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
1.1. Nombre del Puesto Tipo	
Gerente General de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial.	
1.2. Otras denominaciones referenciales	
Director General de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial, Gerente de Unidad de Planeamiento y Resultados, Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Demarcación Territorial.	
1.3. Puesto al que Reporta	
Gobierno Regional Gerente General de la Región de La Libertad	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar y Organizar los Procesos de Ordenamiento, Demarcación y Organización Territorial para una Gestión Integral del Territorio, y Otros (Estadística e Informática y Cooperación Técnica) a fin que la Institución se gestione orientada a generar el desarrollo sectorial y/o subnacional determinado.	
3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)	
1	Organizar, ejecutar y monitorear los procesos en materia de ordenamiento territorial.
2	Organizar, ejecutar y monitorear los procesos en materia de demarcación y organización territorial.
3	Adquirir, administrar y adjudicar los terrenos de propiedad del Estado en el marco de las políticas del Estado y del Sistema Nacional de Bienes Estatales.
4	Elaborar el diagnóstico territorial para una gestión integrada del territorio y generar planes de ordenamiento territorial y otros instrumentos; sobre la base de una gestión por Resultados.
5	Implementar los lineamientos técnico-normativos, así como ejecutar las acciones de demarcación territorial necesarias para la organización territorial y elaborar los expedientes técnicos en el ámbito de la región de conformidad al Plan Nacional.

6	Elaborar y proponer directrices complementarias en materia de ordenamiento y administración de terrenos del Estado, respetando el marco normativo vigente, así como informes y propuestas de resolución para las categorizaciones y recategorizaciones de centros poblados de la región.				
7	Elaborar los estudios de Diagnóstico y Zonificación para fines de demarcación territorial, bajo los lineamientos y el asesoramiento técnico de la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial-PCM.				
8	Generar y mantener actualizado un sistema de información territorial para suministrar información.				
9	Elaborar un plan de gestión en materia de su competencia.				
10	Coordinar con los gobiernos locales, provinciales y distritales de la región, así como con las entidades del sector público en las acciones relacionadas a su competencia.				
11	Asesorar al órgano superior y representar en las comisiones técnicas multisectoriales que se le encargue.				
12	Promover y ejecutar el desarrollo de eventos de capacitación y difusión en materia de gestión integrada del territorio.				
13	Gestionar a los servidores públicos bajo su responsabilidad, con Transparencia, Etica y Valor Publico.				
14	Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.				
4. COORDINACIONES INTERNAS					
Todos los Órganos y/o Unidades Orgánicas de la Entidad.					
5. COORDINACIONES EXTERNAS					
Ministerio de Economía y Finanzas, Organismos Descentralizados, Empresas de Servicios Públicos, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Presidencia del Consejo de Ministros, otras instituciones públicas y/o privadas u otros.					
6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO					
6.1. FORMACIÓN ACADÉMICA					
Universitaria en Pregrado:	Especialidades:				
Grado Académico requerido	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Bachiller</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Maestría</td> </tr> </table>		Bachiller		Maestría
	Bachiller				
	Maestría				
Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería y Derecho, o afines a la formación profesional.					

	<input type="checkbox"/>	Doctorado	
Título Universitario requerido	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	Contar con título universitario o grado académico de maestría o doctorado.
	<input type="checkbox"/>	NO	
Colegiatura requerida	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Colegiatura habilitada	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Otros estudios requeridos:	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado de Postgrado o Especializaciones	En temas referentes a Planeamiento Estratégico, Presupuesto, Invierte. Pe, Desarrollo Territorial Sostenible, PMBOK o temas vinculados a las funciones, con un mínimo de 200 horas acumuladas.
Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:			
Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN		Sistemas Administrativos: Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público, Invierte. pe, y Modernización del Estado.	
Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)			
Indicadores y Brechas Sectoriales de la región y del país y Gestión de Proyectos PMBOK.			

6.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (Experiencia previa en algunos niveles o tipo de puestos o sus equivalentes mínimo de 2 años acumulable, sector público como privado)

- Analista
- Coordinador / Supervisor
- Jefe de área
- Jefe de departamento
- Gerencia o similar
- Director

B. Años de experiencia profesional general (Se contabiliza desde la obtención del grado de bachiller)

- Desde 5 a 8 años
- Más de 8 años

C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

- Desde 2 a 4 años
- Más de 4 años

D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditado en los últimos 10 años)

- Desde 2 a 3 años
- Más de 3 años

E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:

Ninguna.

6.3. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Herramientas informáticas

	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Procesador de hoja de cálculo		X		
Procesador de textos		X		
Procesador de Presentaciones		X		

Otros (especificar)

B. Idiomas

	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Inglés	X			
Idioma o dialecto local	X			

Otros (especificar)				
7. OTROS REQUISITOS				
Ninguno				
8. COMPETENCIAS GENÉRICAS				
Articulación con el entorno político				
Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.				
Visión estratégica				
Es la capacidad para recibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.				
Capacidad de gestión				
Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, con enfoque por Resultados y la Mejora Continua en la Gestión Pública Regional.				
Liderazgo				
Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.				
9. COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Orientación a resultados				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.				
Vocación de servicio				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
Trabajo en equipo				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				

GERENCIA REGIONAL DE PRESUPUESTO

PERFIL DE PUESTO TIPO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
1.1. Nombre del Puesto Tipo	
Gerente General de Presupuesto	
1.2. Otras denominaciones referenciales	
Director General de Planeamiento / Planificación y Presupuesto, Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Gerente de Unidad de Planeamiento y Resultados, Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Demarcación Territorial.	
1.3. Puesto al que Reporta	
Gobierno Regional Gerente General de la Región de La Libertad	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Dirigir y supervisar los procesos de planificación, presupuesto, racionalización, de programación e inversiones, y otros (Estadística e Informática, Demarcación Territorial y Cooperación Técnica) a fin que la Institución se gestione orientada a generar el desarrollo sectorial y/o subnacional determinado.	
3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)	
1	Liderar el diseño y gestionar las políticas institucionales en materia presupuestaria y de planeamiento estratégico, acorde con la normativa de la materia y los objetivos estratégicos de la Entidad.
2	Dirigir y evaluar la gestión de los sistemas de planeamiento estratégico, presupuesto público, inversión pública y de ser el caso, de modernización del estado, sobre la base de una gestión por Resultados.
3	Dirigir la programación, monitoreo y evaluación de la inversión pública en el marco de la normativa vigente.
4	Gestionar los procesos y procedimientos para la formulación y ejecución del Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, entre otros documentos de gestión en coordinación con los órganos y/o unidades orgánicas.

5	Gestionar la presentación del informe anual, memoria anual, estados presupuestales y financieros anuales.	
6	Planificar y desarrollar acciones de ordenamiento y delimitación en el ámbito regional y organizar, evaluar, tramitar los expedientes técnicos en materia territorial (solo en el ámbito subnacional).	
7	Difundir, conducir, orientar el proceso presupuestal mediante diferentes mecanismos y normas de programación, formulación, supervisión y evaluación del Presupuesto Participativo Anual y/o Acondicionamiento Territorial (solo en el ámbito subnacional).	
8	Gestionar y sustentar estadísticas generales de la institución para facilitar la toma de decisiones en base a las proyecciones realizadas.	
9	Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización de la gestión pública, en el ámbito de su competencia.	
10	Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.	
11	Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión.	
12	Gestionar a los servidores públicos bajo su responsabilidad, con Transparencia, Ética y Valor Público.	
13	Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.	
4. COORDINACIONES INTERNAS		
Todos los Órganos y/o Unidades Orgánicas de la Entidad.		
5. COORDINACIONES EXTERNAS		
Ministerio de Economía y Finanzas, Organismos Descentralizados, Empresas de Servicios Públicos, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Presidencia del Consejo de Ministros, otras instituciones públicas y/o privadas u otros.		
6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
6.1. FORMACIÓN ACADÉMICA		
Universitaria en Pregrado:	Especialidades:	Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería, Derecho, Ciencias Sociales o afines a la formación profesional.
Grado Académico requerido	<input type="text"/> Bachiller	

	<input type="checkbox"/>	Maestría	
	<input type="checkbox"/>	Doctorado	
Título Universitario requerido	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	Contar con título universitario o grado académico de maestría o doctorado.
	<input type="checkbox"/>	NO	
Colegiatura requerida	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Colegiatura habilitada	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Otros estudios requeridos:	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado de Postgrado o Especializaciones	En temas referentes a Planeamiento Estratégico, Presupuesto, Invierte. Pe, Contrataciones Públicas o temas vinculados a las funciones, con un mínimo de 100 horas acumuladas.
Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:			
Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)		Sistemas Administrativos: Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público, Invierte. pe, Contrataciones Públicas , Modernización del Estado.	
Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)			

6.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (Experiencia previa en algunos niveles o tipo de puestos o sus equivalentes mínimo de 2 años acumulable, sector público como privado)

- Analista
 Coordinador / Supervisor
 Jefe de área
 Jefe de departamento
 Gerencia o similar
 Director

B. Años de experiencia profesional general (Se contabiliza desde la obtención del grado de bachiller)

- Desde 5 a 8 años
 Más de 8 años

C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

- Desde 2 a 4 años
 Más de 4 años

D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditado en los últimos 10 años)

- Desde 2 a 3 años
 Más de 3 años

E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:

Ninguna.

6.3. HABILIDADES TÉCNICAS

A. Herramientas informáticas

	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Procesador de hoja de cálculo		X		
Procesador de textos		X		
Procesador de Presentaciones		X		

Otros (especificar)

B. Idiomas

No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
-----------	--------------	------------------	----------------

Inglés	X			
Idioma o dialecto local	X			
Otros (especificar)				
7. OTROS REQUISITOS				
Ninguno				
8. COMPETENCIAS GENÉRICAS				
Articulación con el entorno político				
Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.				
Visión estratégica				
Es la capacidad para recibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.				
Capacidad de gestión				
Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, con enfoque por Resultados y la Mejora Continua en la Gestión Pública Regional.				
Liderazgo				
Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.				
9. COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Orientación a resultados				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.				
Vocación de servicio				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
Trabajo en equipo				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				

SUB GERENCIA DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES

PERFIL DE PUESTO TIPO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
1.1. Nombre del Puesto Tipo	
Sub Gerente de Programación Multianual de Inversiones de la Región de La Libertad	
1.2. Otras denominaciones referenciales	
Gerente de Programación de Inversiones - OPI, Sub Gerente de Programación e inversión pública, Sub Gerente de Inversión Pública, Sub Gerente de Pre inversión y Articulación Local, Jefe de la Oficina de Promoción de Inversiones, Jefe de la Oficina de Proyectos de Inversión o Responsable de la Oficina de Programación e Inversiones.	
1.3. Puesto al que Reporta	
Gobierno Regional Gerente Regional General, Gerente Regional de Presupuesto, Gerente Regional de Planeamiento y Gerente Regional de Infraestructura.	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Evaluar y monitorear los Proyectos de Inversión Pública en el marco de los principios, normas y métodos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, a fin de optimizar el uso de los recursos públicos.	
3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)	
1	Elaborar la Programación Multianual de Inversiones (PMI) del Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local, según corresponda en coordinación con las Unidades Formuladoras y Unidades Ejecutoras de Inversiones y presentarlo a consideración de su Órgano Resolutivo.
2	Elaborar y actualizar la Cartera de inversiones de su PMI, sobre la base de una gestión por Resultados.

3	Proponer al Órgano Resolutivo los criterios de priorización de la cartera de inversiones, con enfoque a la gestión del PMBOK considerando los objetivos nacionales, sectoriales, regionales y locales.
4	Realizar el seguimiento de las metas de producto e indicadores de resultado, previstos en el PMI.
5	Informar a la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del MEF sobre los proyectos de inversión a ser financiados con recursos provenientes de operadores de endeudamiento público mayores a un (01) año, o que cuentan con el aval o garantía financiera del Estado, solicitando su conformidad como requisito previo a su incorporación ante del PMI.
6	Realizar la evaluación ex post de los proyectos de inversión que cumplan con los criterios que señale la Dirección General de Programación de Inversiones, cuyos resultados se registrarán en el banco de inversiones.
7	Informar a la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones - DGPMI, sobre los proyectos de inversión declarados viables y mantener actualizada la información registrada en el Banco de Proyectos.
8	Registrar y actualizar en el aplicativo informático del Banco de Inversiones a los órganos que realizan las funciones de Unidades Formuladoras, a las Unidades Ejecutoras de Inversiones y sus responsables.
9	Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización de la gestión pública en el ámbito de su competencia.
10	Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.
11	Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes y a la ciudadanía.
12	Gestionar a los servidores públicos bajo su responsabilidad, con Transparencia, Ética y Valor Público.
13	Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.
4. COORDINACIONES INTERNAS	
Todos los Órganos y/o Unidades Orgánicas de la Entidad.	
5. COORDINACIONES EXTERNAS	
Ministerio de Economía y Finanzas, Gobiernos Regionales / Locales (Municipalidades de la Región de La Libertad), Organismos Descentralizados, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico u otras.	
6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
6.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	

Universitaria en Pregrado:	Especialidades:	Economía, Ingeniería, Arquitectura, o afines.
Grado Académico requerido	<input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	
Título Universitario requerido	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	(Si tiene grado académico de Bachiller con Maestría o Doctorado, no es indispensable el título universitario).
Colegiatura requerida	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Colegiatura habilitada	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Otros estudios requeridos:	<input checked="" type="checkbox"/> Diplomado de Postgrado o Especializaciones	Gestión de Proyectos PMBOK, INVIERTE PE , Planeamiento o afines, con un mínimo de 200 horas académicas acumulables.
Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:		
Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI)		Sistemas Administrativos: Invierte. pe, Planeamiento estratégico, Presupuesto,

6.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (En algunos niveles o tipo de puestos o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

- Especialista
- Coordinador / Supervisor
- Jefe de área
- Jefe de departamento
- Gerencia o similar
- Director

B. Años de experiencia profesional general (Se contabiliza desde la obtención del grado de bachiller)

- Desde 5 a 8 años
- Más de 8 años

C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

- Desde 2 a 4 años
- Más de 4 años

D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditado en los últimos 10 años)

- Desde 2 a 3 años
- Más de 3 años

E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:

La experiencia específica de acuerdo a la Directiva para la programación multianual, debe ser en planeamiento o planificación de proyectos de inversión, regulación de servicios públicos y/o gestión pública.

6.3. HABILIDADES TÉCNICAS**A. Herramientas informáticas**

	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Procesador de hoja de cálculo		X		

Procesador de textos		X		
Procesador de Presentaciones		X		
Otros (especificar)				
B. Idiomas				
	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Inglés	X			
Idioma o dialecto local	X			
Otros:				
7. OTROS REQUISITOS				
Ninguno				
8. COMPETENCIAS GENÉRICAS				
Articulación con el entorno político				
Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.				
Visión estratégica				
Es la capacidad para recibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.				
Capacidad de gestión				
Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, con enfoque por Resultados y Mejora Continua en la Gestión Pública Regional.				
Liderazgo				
Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.				
9. COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Orientación a resultados				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.				
Vocación de servicio				

Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.

Trabajo en equipo

Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA

PERFIL DE PUESTO TIPO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
1.1. Nombre del Puesto Tipo	
Gerente Regional de Infraestructura	
1.2. Otras denominaciones referenciales	
Jefe de Oficina de Infraestructura, Gerente de Proyectos de Infraestructura, Gerente de Infraestructura	
1.3. Puesto al que Reporta	
Gobierno Regional Gerente General Regional.	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Dirigir los programas y proyectos de infraestructura de manera oportuna, con calidad y en el marco del presupuesto otorgado y de las normas legales sobre la materia, velando por su correcta ejecución y culminación.	
3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)	
1	Impulsar y gestionar la formulación y diseño de las políticas públicas, normas, planes y/o programas de infraestructura de alcance nacional y subnacional.
2	Supervisar la formulación, diseño y ejecución de obras y proyectos de inversión en infraestructura en sus diferentes etapas, en concordancia con la normatividad vigente, sobre la base de una gestión por Resultados y enfoque de gestión de proyectos PMBOK.
3	Promover la participación ciudadana en el desarrollo de planes y programas de desarrollo e inversión en infraestructura en el nivel de gobierno correspondiente.
4	Evaluar y supervisar la ejecución de obras y proyectos de infraestructura nacionales, regionales o locales, así como el desarrollo e implementación de procedimientos de control y validación de obras.
5	Coordinar con el Gobierno responsable las autorizaciones de instalación y funcionamiento de plataformas de infraestructura relativas a competencias sectoriales, a fin de que éste otorgue las licencias correspondientes, en armonía con las políticas sectoriales, normatividad nacional y los convenios.

6	Velar por la oportuna liquidación financiera y técnica de los proyectos de inversión pública, de conformidad a disposiciones legales en la materia.	
7	Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización de la gestión pública en el ámbito de su competencia.	
8	Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.	
9	Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes y a la ciudadanía.	
10	Gestionar a los servidores públicos bajo su responsabilidad, con Transparencia, Ética y Valor Público.	
11	Realizar otras funciones que le sean asignados por su superior jerárquico.	
4. COORDINACIONES INTERNAS		
Todos los Órganos y/o Unidades Orgánicas de la Entidad.		
5. COORDINACIONES EXTERNAS		
Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, PROVIAS, Gobiernos Subnacionales (Municipalidades de la Región de La Libertad) u otros.		
6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
6.1. FORMACIÓN ACADÉMICA		
Universitaria en Pregrado:	Especialidades:	Ingeniero Civil y Arquitectura, Ingeniería Agrícola o afines.
Grado Académico requerido	<input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado	
Título Universitario requerido	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	(si tiene grado académico de Bachiller con maestría o doctorado, no es indispensable el título universitario)

Colegiatura requerida	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Colegiatura habilitada	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Otros estudios requeridos:	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado de Postgrado o Especializaciones	Planeamiento Estratégico, Contrataciones Públicas, Construcciones, Proyectos Viales, Infraestructura, INVIERTE. PE y Gestión de Proyectos PMBOK con un mínimo de 200 horas académicas acumulables.
Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:			
Sistema integrado de Administración Financiera (SIAF) Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) Indicadores y Brechas Sectoriales de Infraestructura, Saneamiento y/o viabilidad de la región y del país. Gestión de Proyectos PMBOK.		Sistemas Administrativos: INVIERTE. PE, Presupuesto, Planeamiento Estratégico y Abastecimiento	

6.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (En algunos niveles o tipo de puestos siguientes o sus equivalentes, tanto en sector público como privado):

Analista

<input type="checkbox"/>	Coordinador / Supervisor																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Jefe de área																									
<input type="checkbox"/>	Jefe de departamento																									
<input type="checkbox"/>	Gerencia o similar																									
<input type="checkbox"/>	Director																									
B. Años de experiencia profesional general (Se contabiliza desde la obtención del grado de bachiller)																										
<input type="checkbox"/>	Desde 5 a 8 años																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Más de 8 años																									
C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)																										
<input type="checkbox"/>	Desde 2 a 4 años																									
<input checked="" type="checkbox"/>	Más de 4 años																									
D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditado en los últimos 10 años)																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Desde 2 a 3 años																									
<input type="checkbox"/>	Más de 3 años																									
E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:																										
Ninguna																										
6.3. HABILIDADES TÉCNICAS																										
A. Herramientas informáticas																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>No Aplica</th> <th>Nivel Básico</th> <th>Nivel Intermedio</th> <th>Nivel Avanzado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Procesador de hoja de cálculo</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Procesador de textos</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Procesador de Presentaciones</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros (especificar)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Procesador de hoja de cálculo		X			Procesador de textos		X			Procesador de Presentaciones		X			Otros (especificar)				
	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado																						
Procesador de hoja de cálculo		X																								
Procesador de textos		X																								
Procesador de Presentaciones		X																								
Otros (especificar)																										
B. Idiomas																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>No Aplica</th> <th>Nivel Básico</th> <th>Nivel Intermedio</th> <th>Nivel Avanzado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inglés</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Inglés	X																		
	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado																						
Inglés	X																									

Idioma o dialecto local	X			
Otros:				
7. OTROS REQUISITOS				
Ninguno				
8. COMPETENCIAS GENÉRICAS				
Articulación con el entorno político				
Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.				
Visión estratégica				
Es la capacidad para recibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.				
Capacidad de gestión				
Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, con enfoque por Resultados y Mejora Continua en la Gestión Pública Regional.				
Liderazgo				
Es la capacidad para influir en otros, con bases en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.				
9. COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Orientación a resultados				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.				
Vocación de servicio				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
Trabajo en equipo				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				

GERENCIA REGIONAL DE CONTRATACIONES

PERFIL DE PUESTO TIPO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
1.1. Nombre del Puesto Tipo	
Gerente Regional de Contrataciones	
1.2. Otras denominaciones referenciales	
Jefe de Oficina de Logística, Sub Gerente de Abastecimiento y Patrimonio, Sub Gerente de Logística, Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Logística, Director de la Oficina de Abastecimiento y Servicios.	
1.3. Puesto al que Reporta	
Gobierno Regional Gerencia General Regional de La Libertad	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Gestionar y dirigir el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requieren los órganos o unidades orgánicas de la institución, a fin que dispongan de los bienes materiales para cumplir su misión.	
3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)	
1	Formular y supervisar el cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones de la institución.
2	Proponer los lineamientos, directivas u otros documentos dentro de su competencia en el marco del sistema de abastecimiento bajo un enfoque de Gestión por Resultados.
3	Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de abastecimiento de bienes y servicios, con enfoque a la gestión del PMBOK.
4	Administrar las adquisiciones realizadas de bienes y servicios de conformidad con la normativa vigente; así como, la supervisión del pago oportuno de las obligaciones derivadas de las mismas.

5	Supervisar los Proyectos de Bases Administrativas para los procesos de contrataciones (Licitaciones o Concursos Públicos).
6	Monitorear los procesos de contratación y asistir técnicamente al Comité de Adjudicaciones en las Licitaciones Públicas, Concursos Públicos y Adjudicaciones Simplificadas.
7	Validar la formulación de especificaciones técnicas de bienes y servicios por adquirir.
8	Coordinar la provisión permanente de información actualizada al órgano central sobre la situación de las adquisiciones de bienes y/o servicios en relación al Plan Anual de Contrataciones.
9	Administrar el patrimonio, mobiliario e inmobiliario, supervisando que se encuentre actualizado el inventario Patrimonial.
10	Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización de la gestión pública en el ámbito de su competencia.
11	Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.
12	Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes y a la ciudadanía.
13	Gestionar a los servidores públicos bajo su responsabilidad, con Transparencia, Ética y Valor Público.
14	Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.
4. COORDINACIONES INTERNAS	
Todos los Órganos y/o Unidades Orgánicas de la Entidad.	
5. COORDINACIONES EXTERNAS	
Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, Proveedores u otras instituciones públicas y/o privadas u otros.	
6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
6.1. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Universitaria en Pregrado:	Especialidades:
Grado Académico requerido	<input type="text"/> Bachiller
Administración, Derecho, Economía, Contabilidad, Ingeniería o afines a la carrera profesional.	

	<input type="checkbox"/>	Maestría	
	<input type="checkbox"/>	Doctorado	
Título Universitario requerido	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	Contar con título universitario o grado académico de maestría o doctorado.
	<input type="checkbox"/>	NO	
Colegiatura requerida	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Colegiatura habilitada	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	
	<input type="checkbox"/>	NO	
Otros estudios requeridos:	<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado de Postgrado o Especializaciones	Contrataciones Publica, Planeamiento Estratégico, Presupuesto, Gestión de Proyectos PMBOK y Modernización del Estado o afines a las funciones con un mínimo de 200 horas acumuladas.
Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:			
Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Sistemas Administrativos: Abastecimiento, Presupuesto Público y Planeamiento Estratégico.		
Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)			
Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)			
Sistema de Administración Tributaria (SAT)			

6.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (En Experiencia previa en algunos niveles o tipo de puestos o sus equivalentes mínimo de 2 años acumulable, sector público o privado):

- Analista
- Coordinador / Supervisor
- Jefe de área
- Jefe de departamento
- Gerencia o similar
- Director

B. Años de experiencia profesional general (Se contabiliza desde la obtención del grado de bachiller)

- Desde 5 a 8 años
- Más de 8 años

C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

- Desde 2 a 4 años
- Más de 4 años

D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditado en los últimos 10 años)

- Desde 2 a 3 años
- Más de 3 años

E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:

Se podrá considerar experiencia jefatural en temas de control patrimonial y/o compras.

6.3. HABILIDADES TÉCNICAS**A. Herramientas informáticas**

	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Procesador de hoja de cálculo		X		
Procesador de textos		X		
Procesador de Presentaciones		X		

Otros (especificar)

B. Idiomas				
	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Inglés	X			
Idioma o dialecto local	X			
Otros:				
7. OTROS REQUISITOS				
Certificación de Funcionario y Servidor del Órgano encargado de Contrataciones - OEC (Vigente NIVEL AVANZADO)				
8. COMPETENCIAS GENÉRICAS				
Articulación con el entorno político				
Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.				
Visión estratégica				
Es la capacidad para recibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.				
Capacidad de gestión				
Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, con enfoque por Resultados y Mejora Continua en la Gestión Pública Regional.				
Liderazgo				
Es la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.				
9. COMPETENCIAS TRANSVERSALES				
Orientación a resultados				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.				
Vocación de servicio				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				

Trabajo en equipo

Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

GERENCIA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PERFIL DE PUESTO TIPO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
1.1. Nombre del Puesto Tipo	
Gerente Regional de Administración	
1.2. Otras denominaciones referenciales	
Jefe de Oficina General de Administración, Gerente de la Unidad Administrativa, Director Ejecutivo de Administración, Director de Administración, Director Regional de Administración y Finanzas, Director Regional de Administración.	
1.3. Puesto al que Reporta	
Gobierno Regional Gerente General Regional	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir la ejecución y controlar los procesos técnicos de los sistemas administrativos de contabilidad, tesorería, abastecimiento y de ser el caso, recursos humanos, a fin que la institución disponga oportunidades de los recursos necesarios para cumplir con su misión.	
3. FUNCIONES DEL PUESTO (funciones o responsabilidades clave)	
1	Proponer directivas, normas y procedimientos administrativos para la efectiva utilización de los recursos y patrimonio de la entidad y asegurar su cumplimiento para posibilitar un mejor desenvolvimiento operativo de las oficinas que la conforman.
2	Evaluar la efectividad del funcionamiento de los sistemas administrativos a su cargo (abastecimiento, contabilidad, tesorería y recursos humanos de ser el caso), según los procedimientos y normas legales que los regulan), enfoque de Gestión por Resultados.

3	Participar, en coordinación con la Unidad de Planeamiento y Presupuesto, en las fases de programación y formulación presupuestaria.
4	Supervisar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones, así como los demás procesos relacionados al área, tales como servicios generales, de mantenimiento, conservación de equipos, maquinarias e instalaciones, de control patrimonial.
5	Monitorear los subprocesos de contabilidad, tesorería, así como de Recursos Humanos, de ser el caso y otros que se encuentren bajo su responsabilidad.
6	Coordinar la estrategia informática, supervisando su implementación para facilitar la gestión de los procedimientos administrativos.
7	Dirigir y supervisar la gestión del gasto de la Entidad sobre la base de una gestión por resultados.
8	Gestionar los recursos y el cumplimiento de las obligaciones económicas y financieras de la Entidad.
9	Promover y dirigir propuestas innovadoras y de modernización de la gestión pública, en el ámbito de su competencia.
10	Emitir opinión técnica y presentar información en asuntos que son materia de su competencia.
11	Gestionar a los servidores públicos bajo su responsabilidad, con Transparencia, Ética y Valor Público.
12	Rendir cuentas por los recursos a su cargo y los resultados de su gestión
13	Realizar otras funciones que le sean asignadas por su superior jerárquico.
4. COORDINACIONES INTERNAS	
Todos los Órganos y/o Unidades Orgánicas de la Entidad.	
5. COORDINACIONES EXTERNAS	
Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, otras instituciones públicas y/o privadas u otras.	
6. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	

6.1. FORMACIÓN ACADÉMICA

Universitaria en Pregrado:

Especialidades:

Administración, Economía, Ingeniería, Derecho o afines a la formación profesional.

Grado Académico requerido

<input type="checkbox"/>	Bachiller
<input type="checkbox"/>	Maestría
<input type="checkbox"/>	Doctorado

Título Universitario requerido

<input checked="" type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Contar con título universitario o grado académico de maestría o doctorado.

Colegiatura requerida

<input checked="" type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Colegiatura habilitada

<input checked="" type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

Otros estudios requeridos:

<input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado de Postgrado o Especializaciones
-------------------------------------	--

Planeamiento Estratégico, Presupuesto, Gestión por Procesos, Contrataciones Públicas, Control Interno y Modernización del Estado, con un mínimo de 200 horas acumuladas.

Principales temas que es deseable conocer para el eficiente desempeño de sus funciones:

Sistema integrado de Administración Financiera (SIAF)

Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)

Gestión pública, Ley de Contrataciones **y Control Interno.**

Sistemas Administrativos:

Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Tesorería, Contabilidad y Control.

6.2. REQUERIMIENTOS

Experiencia Laboral

A. Puesto/Nivel (Experiencia previa en algunos niveles o tipo de puestos o sus equivalentes como mínimo 2 años, sector público o privado):

- Analista
- Coordinador / Supervisor
- Jefe de área
- Jefe de departamento
- Gerencia o similar
- Director

B. Años de experiencia profesional general (Se contabiliza desde la obtención del grado de bachiller)

- Desde 5 a 8 años
- Más de 8 años

C. Años de experiencia específica en el área de trabajo (sector público o privado)

- Desde 2 a 4 años

<input checked="" type="checkbox"/>	Más de 4 años																									
D. Años de experiencia prestando servicios al Estado Peruano (en el área de trabajo acreditado en los últimos 10 años)																										
<input checked="" type="checkbox"/>	Desde 2 a 3 años																									
<input type="checkbox"/>	Más de 3 años																									
E. Otras informaciones sobre experiencia previa para el eficiente desempeño en el puesto:																										
Ninguna																										
6.3. HABILIDADES TÉCNICAS																										
A. Herramientas informáticas																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>No Aplica</th> <th>Nivel Básico</th> <th>Nivel Intermedio</th> <th>Nivel Avanzado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Procesador de hoja de cálculo</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Procesador de textos</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Procesador de Presentaciones</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros (especificar)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Procesador de hoja de cálculo		X			Procesador de textos		X			Procesador de Presentaciones		X			Otros (especificar)				
	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado																						
Procesador de hoja de cálculo		X																								
Procesador de textos		X																								
Procesador de Presentaciones		X																								
Otros (especificar)																										
B. Idiomas																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>No Aplica</th> <th>Nivel Básico</th> <th>Nivel Intermedio</th> <th>Nivel Avanzado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inglés</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Idioma o dialecto local</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Inglés	X				Idioma o dialecto local	X				Otros:									
	No Aplica	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado																						
Inglés	X																									
Idioma o dialecto local	X																									
Otros:																										
7. OTROS REQUISITOS																										
Ninguno																										
8. COMPETENCIAS GENÉRICAS																										

Articulación con el entorno político
Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.
Visión estratégica
Es la capacidad para recibir escenarios futuros, así como definir una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.
Capacidad de gestión
Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos, con enfoque por Resultados y Mejora Continua en la Gestión Pública Regional.
Liderazgo
Es la capacidad para influir en otros, con bases en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.
9. COMPETENCIAS TRANSVERSALES
Orientación a resultados
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.
Vocación de servicio
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.
Trabajo en equipo
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.

