

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Propuesta de mejora de contratación de  
licitación pública de obras del Gobierno  
Regional de Puno - 2019**

Angel Eliseo Alay Ale  
Walter Atencio Pilcomamani  
Saby Yazmina Cairo Mendez

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Arequipa, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



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

**Asesor**

Mg. Julio Postigo Zumarán

### **Dedicatoria**

A Dios, por permitirnos cumplir nuestras metas en medio de la pandemia. Por los triunfos y momentos difíciles que nos han enseñado a valorar cada día más.

### **Agradecimiento**

Agradecer a Dios por guiar nuestro camino en nuestro desarrollo personal y profesional, a nuestras familias por su apoyo incondicional en nuestros objetivos.

## Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Resumen .....	x
Abstract.....	xi
Introducción .....	xii
Capítulo I Generalidades .....	14
1.1. Antecedentes .....	14
1.2. Identificación de la realidad problema .....	15
1.2.1. Problemática a nivel nacional .....	15
1.2.2. Problemática a nivel regional .....	16
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación.....	18
1.4. Aspectos Metodológicos.....	19
1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación .....	19
1.5.1. Alcance.....	19
1.5.2. Limitaciones en la realización de la investigación .....	19
Capítulo II Marco Teórico.....	21
2.1. Marco Teórico .....	21
2.1.1. Gestión por resultados en las Contrataciones Públicas .....	21
2.2. Investigaciones Previas Relacionadas.....	21
2.3. Otras Bases Teóricas .....	25
2.3.1. La Gestión Pública.....	25
2.3.2. El Sistema de Contrataciones Públicas en el Perú. ....	31
Capítulo III Diagnóstico .....	41
3.1. Determinación del Problema .....	41
3.1.1. Árbol del Problema y Causas del PP 0149.....	41
3.1.2. Árbol del Problema y Causas del Trabajo de Investigación....	43
A. CD1: Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública.....	43

B.	CD2: Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública .....	44
3.1.3.	Sustento de Evidencias .....	46
3.2.	Análisis organizacional .....	49
3.2.1.	La organización .....	49
3.2.2.	Entorno Organizacional .....	53
3.3.	Análisis de Stakeholders .....	58
Capítulo IV	La Formulación .....	60
4.1.	Determinación de Objetivos y Medios.....	60
4.1.1.	Árbol de Objetivos y Medios del PP 0149 .....	60
4.1.2.	Sustento de Evidencias .....	62
A.	MD 1: Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública .....	62
B.	MD 2: Mejorar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública .....	62
4.2.	Análisis de Alternativas .....	63
4.3.	Productos del PP 0149.....	65
4.4.	Actividades.....	65
Capítulo V	La Propuesta de Implementación .....	67
5.1.	Descripción de la Propuesta de Implementación .....	67
5.1.1.	Gestión de Riesgos Identificados.....	67
5.2.	Objetivos .....	70
5.2.1.	Objetivo General.....	70
5.2.2.	Objetivos Específicos.....	70
5.3.	Identificación de Recursos Críticos.....	74
5.3.1.	Comunicación Estratégica .....	74
5.3.2.	Incidencia de Stakeholders .....	75
5.3.3.	Recursos Humanos .....	75
5.3.4.	Recursos Financieros .....	75
5.3.5.	Recursos Logísticos.....	75
5.3.6.	Recursos Tiempo.....	75
5.4.	Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional) .....	76
5.5.	Metas período de 3 años .....	76

Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	78
6.1. Análisis de Viabilidad.....	78
6.1.1. Viabilidad Política.....	78
6.1.2. Viabilidad Técnica.....	78
6.1.3. Viabilidad Social .....	78
6.1.4. Viabilidad Presupuestal .....	78
6.1.5. Viabilidad Operativa.....	79
6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores.....	79
6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial .....	79
6.3.1. Generación de Valor Público .....	79
Capítulo VII Seguimiento .....	81
7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento .....	81
7.2. Desarrollo de indicadores de resultados.....	81
Conclusiones .....	83
Recomendaciones .....	85
Referencias Bibliográficas.....	86
Anexos.....	88
Anexo A: Matriz de Consistencia .....	88
Anexo B: Producto 1: Plan de Fortalecimiento de Capacidades de los Actores de las Contrataciones Públicas del Gobierno Regional de Puno .....	91
Anexo C: Producto 2: Directrices para una adecuada formulación de requerimientos de licitación pública de obras .....	106
Anexo D: Glosario de Términos .....	133

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Relación Causa Directa 1. ....	46
<b>Tabla 2</b> Relación Causa directa 3. ....	47
<b>Tabla 3</b> Brechas de Infraestructura o de acceso a servicios para el PMI Regional 2020 - 2022 .....	54
<b>Tabla 4</b> Matriz de Identificación de Actores .....	58
<b>Tabla 5</b> Comparación de Alternativas .....	63
<b>Tabla 6</b> Productos del PP 0149 .....	65
<b>Tabla 7</b> Actividades del Programa Presupuestal 0149.....	65
<b>Tabla 8</b> Valores probabilidad del riesgo .....	68
<b>Tabla 9</b> Valores Impacto del riesgo.....	68
<b>Tabla 10</b> Severidad del riesgo según valores obtenidos .....	68
<b>Tabla 11</b> Priorización del Tratamiento de Riesgos según Impacto y Probabilidad .....	69
<b>Tabla 12</b> Producto 1: Identificación y Gestión de riesgo .....	71
<b>Tabla 13</b> Detalle de Producto 1 .....	72
<b>Tabla 14</b> Producto 2: Identificación y Gestión de riesgo .....	73
<b>Tabla 15</b> Detalle del Producto 2.....	74
<b>Tabla 16</b> Cronograma.....	76
<b>Tabla 17</b> Metas del PP 149. Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas.....	76
<b>Tabla 18</b> Indicadores de seguimiento .....	81
<b>Tabla 19</b> Indicadores de resultado.....	82

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Base Legal mediante el cual se lleva a cabo la contratación pública actual .....	33
<b>Figura 2.</b> Tipos de procedimientos de Selección .....	37
<b>Figura 3.</b> Principios que rigen la Contratación Estatal .....	40
<b>Figura 4.</b> Árbol de Problemas del PP 0149.....	42
<b>Figura 5.</b> Árbol de Problemas del Trabajo de Investigación Aplicada. ....	43
<b>Figura 6.</b> Miembros del OEC certificados por el OSCE del GRP - 2019 .....	44
<b>Figura 7.</b> Organigrama Gobierno Regional de Puno.....	51
<b>Figura 8.</b> Monto Adjudicado del GRP – Según Objeto de Contratación.....	53
<b>Figura 9.</b> Árbol de Medios del PP 149. ....	61
<b>Figura 10.</b> Árbol de Medios del TIA. ....	70

## Resumen

Las compras públicas deben entenderse como un proceso clave al servicio de los objetivos estratégicos y de la misión institucional en las entidades públicas. Los actores de la contratación pública tienen el rol de cumplir con la finalidad pública y son los primeros convocados a gestionar los riesgos que podrían amenazar tales finalidades públicas.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo mejorar el proceso de contratación de licitación pública de obras del Gobierno Regional de Puno, y está articulado al Programa Presupuestal 0149 “Mejora del desempeño de las Contrataciones Públicas”. Se abordaron dos objetivos: 1) Adecuadas competencias de los actores de la contratación pública y 2) Mejorar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de la contratación pública.

La contratación pública no es un fin en sí mismo, es parte de un gran eslabón que se justifica sí y solo si el ciudadano recibe servicios de calidad. Por lo tanto la gestión de riesgos no es únicamente un trabajo documental o instrumental. Es un proceso de transformación cultural y de actitud en el cual todos los actores de la contratación pública deben intervenir para alinear sus intereses y objetivos hacia un único fin, el acceso de la ciudadanía a los servicios públicos.

**Palabras clave:** Procedimiento de selección, contratación, obras, licitación pública, requerimiento, área usuaria, comité de selección, capacitación, gestión de riesgos.

## **Abstract**

Public procurement must be understood as a key process at the service of strategic objectives and institutional mission in public entities. Public procurement actors have the role of fulfilling the public purpose and are the first to be called upon to manage the risks that could threaten such public purposes.

The objective of this research work is to improve the process of contracting public bidding for works of the Regional Government of Puno, and is articulated to the Budget Program 0149 "Improvement of the performance of Public Procurement". Two objectives were addressed: 1) Adequate skills of public procurement actors and 2) Improve risk identification and management in the public procurement process.

Public procurement is not an end in itself, it is part of a great link that is justified if and only if the citizen receives quality services. Therefore risk management is not only a documentary or instrumental work. It is a process of cultural and attitude transformation in which all public procurement actors must intervene to align their interests and objectives towards a single goal, citizen access to public services.

**Keywords:** Selection procedure, contracting, works, public tender, requirement, user area, selection committee, training, risk management.

## **Introducción**

La presente investigación de tesis titulada “Mejora del proceso de contratación de licitación pública de obras del Gobierno Regional de Puno, periodo 2019” se realizó en el marco de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 082-2019-EF y Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 344-2018-EF.

La contratación pública es un instrumento con el que cuenta el Gobierno para lograr el desarrollo económico y social del Perú. El año 2019, las compras públicas realizadas por el Estado representan el 24.5% del total del Gasto del Gobierno, siendo de esta forma, uno de los principales compradores del mercado.

Respecto a la problemática de la gestión de inversiones en materia de contrataciones en el Gobierno Regional de Puno, periodo 2019 se identificaron dos principales causas por las que se demora una contratación de licitación pública más de 60 días, cuando debería demorarse en promedio 47 días hábiles.

Analizando el caso más controvertido del 2019, se pudo identificar los riesgos, evaluarlos y priorizarlos para darles tratamiento según impacto y probabilidad. Los riesgos con severidad de riesgo alta son: 1) Desconocimiento de la normativa y de procedimientos por parte de los actores de la contratación pública y 2) Deficiencia técnica de los Requerimientos y de los expedientes técnicos por información errónea o incompleta. Para lo cual se plantearon acciones de mitigación.

El presente Trabajo de Investigación Aplicada consta de siete capítulos, los cuales abordan desde la problemática hasta la propuesta de intervención.

En el Capítulo I, se desarrolla las generalidades del Trabajo de Investigación Aplicada. Se identifica el problema y su justificación, asimismo se describe los aspectos metodológicos, los alcances y limitaciones del trabajo de investigación.

En el Capítulo II, contiene el marco teórico y definición de términos básicos utilizados en la investigación.

En el Capítulo III, contiene el Diagnóstico general de los Procedimientos de Selección en la Contratación de Obras Públicas del Gobierno Regional de Puno, estableciendo la determinación del problema, el análisis organizacional, y el Análisis de Stakeholders del Gobierno Regional de Puno

El Capítulo IV, contiene la determinación de objetivos y medios, análisis de alternativas, productos y actividades del programa presupuestal 0149, Contrataciones de obras Públicas.

En el capítulo V, contiene la Propuesta de Implementación, identificación de recursos críticos, Arquitectura Institucional y las Metas en el Periodo de 3 años.

En el capítulo VI, contiene el análisis de viabilidad (política, técnica, social, presupuestal y operativa), así como el análisis de actores y una evaluación estratégico- gerencial.

En el capítulo VII, contiene el seguimiento, se han presentado los mecanismos de monitoreo a efectos de delimitar los indicadores de desarrollo del seguimiento y resultado de la investigación.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, cuyo objetivo es mejorar la gestión administrativa de los Procedimientos de Selección de obras públicas del Gobierno Regional de Puno con eficiencia y eficacia.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

De acuerdo al Foro Económico Mundial 2019, el Índice de Competitividad Global, referido a Infraestructura, agrupa dos subpilares, transporte y servicios básicos. En dicho pilar, el Perú se ubicó en el puesto 88, dos posiciones por debajo del resultado obtenido en 2018. En cuanto al subpilar de infraestructura en servicios básicos, retrocedió a la posición 79 por el aumento en el porcentaje de la población expuesta a fuentes de agua no segura y por el deterioro en la seguridad del suministro de agua potable.

Frente a ésta situación la Contraloría General de la República (2018, jul. 31) reporta que 867 obras estaban paralizadas por un monto contratado de S/. 16,870,855,767. De las cuales 372 corresponde a entidades de Gobiernos Regionales, cuyo monto contratado asciende a S/. 8,188,778,755. En el 39% de casos se debía a deficiencias técnicas e incumplimiento contractual, el 28% en arbitraje y el 15% por limitaciones presupuestales.

En la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2019, may. 3) la titular del MIDIS señaló que la verdadera inclusión está en el cierre de brechas, en el acceso a servicios básicos “Sin agua segura, saneamiento, conectividad y energía eléctrica no puede haber desarrollo” declaró.

La contratación pública es un instrumento con el que cuenta el Gobierno para lograr el desarrollo económico y social del Perú. El año 2019, las compras públicas realizadas por el Estado representan el 24.5% del total del Gasto del Gobierno, siendo de esta forma, uno de los principales compradores del mercado. Respecto a los cuestionamientos sobre los procedimientos de selección, se han atendido 2,625 expedientes sobre cuestionamientos en materia de contratación pública presentadas ante el OSCE, cuyo valor

supervisado asciende a S/ 14,055 millones. A través de éstas solicitudes se llegó a identificar que durante la fase de actuaciones preparatorias, el cuestionamiento más recurrente es la formulación del Requerimiento (18.5%).

Respecto a los pronunciamientos en el año 2019, el OSCE atendió 1,764 expedientes de solicitud de elevación para emisión de pronunciamientos, emitiéndose 1,377 pronunciamientos (el 51% y 49% referidos a licitación pública y concurso público, respectivamente), lo que asciende a un monto total de S/. 8,528'594,987.98.

## **1.2. Identificación de la realidad problema**

### **1.2.1. Problemática a nivel nacional**

El IPE- Instituto Peruano de Economía analiza los avances en el desarrollo económico y social de las 25 regiones del país a través del Índice de Competitividad Regional – INCORE, el cual contiene 40 indicadores agrupados en 6 pilares: Entorno Económico, Infraestructura, Educación, Salud, Laboral e Instituciones. En INCORE 2019, las regiones de la costa, y sobre todo, la costa sur del país, llevan una ventaja significativa en competitividad con el resto del Perú (INCORE, 2019).

Para el año 2019 el monto adjudicado de las contrataciones estatales a nivel nacional ascendió a S/. 41,847.30 millones. De las cuales el 76.78% corresponden al régimen general - Ley 30225. De las cuales el 17% de proceso quedaron desiertos y el 33.5% quedaron nulos (OSCE, 2019).

En el estudio "Factores que determinan que la duración de un proceso de selección sea mayor a 60 días" se analizó el caso de los procesos que tuvieron la duración antes indicada, los resultados evidenciaron una problemática que puede extrapolarse al resto de procesos. En el 89.2% de los casos hubo factores que incidieron hasta antes del otorgamiento de la buena pro (por lo tanto, se generaron

postergaciones al calendario del proceso). El 29.5% se debió a las observaciones a las bases y la implementación del pronunciamiento, mientras que en el 18.8% de los casos corresponde al volumen y complejidad de las observaciones. (OSCE, 2013).

Respecto a las competencias de los actores de las contrataciones públicas los resultados del examen de certificación por niveles que se toma a los miembros del OEC - órgano encargado de las contrataciones de las entidades. En esta primera etapa de implementación, se verifica que el 87.5% de los postulantes desaprueba el examen (SIGAN, 2017, set. 20) sumado a la falta de información, debido a que no se cuenta con un sistema para la toma de decisiones pero también de un perfil profesional logístico orientado a un enfoque operativo más que al enfoque estratégico de la compra pública según el mandato legal actualizado de las contrataciones públicas.

### **1.2.2. Problemática a nivel regional**

Según el IPE - Instituto Peruano de economía en el INCORE (2019, jun.) los resultados indican una relación directa entre la competitividad y el desarrollo económico y social. En este sentido, de las ocho regiones menos competitivas siete también son las más pobres.

Puno retrocedió dos puestos y se ubica como la segunda región menos competitiva del país. Diego Macera, gerente general del Instituto Peruano de Economía (IPE), señaló que las autoridades regionales y locales de Puno adolecen de una incapacidad para ejecutar obras públicas. De los 6 pilares evaluados retrocedió en una posición en dos pilares: infraestructura y salud.

Para el año 2019 el monto adjudicado de las contrataciones estatales a nivel regional ascendió a S/. 875.5 millones. De las cuales el 98.95% corresponden al régimen general - Ley 30225. De las cuales el 9.1%

de proceso quedaron desiertos y el 53.8% quedaron nulos (OSCE, 2019).

El Gobierno Regional de Puno adjudicó S/. 424.29 millones. Según el SEACE modificó su PAC - Plan Anual de Contrataciones 32 veces y tuvo una ejecución del 62.8% del presupuesto para inversiones. Es decir refleja poca capacidad para planificar las contrataciones y baja ejecución y/o incumplimiento de las metas institucionales que impacta negativamente en los objetivos estratégicos de desarrollo regional, lo que impide dotar al territorio de las capacidades necesarias para promover su desarrollo.

Según la evaluación de implementación del POI 2019, el Gobierno Regional de Puno priorizó 52 proyectos de inversión de continuidad, elaboración de los expedientes técnicos y estudios de preinversión. Al cuarto trimestre se llegó a ejecutar 117 proyectos de inversión pública, De los cuales 51 proyectos corresponde a infraestructura educativa básica regular y educación superior no universitaria, 18 proyectos de infraestructura vial y de orden vecinal, así como 13 proyectos para brindar servicios de salud, destacando la infraestructura hospitalaria materno infantil de la ciudad de Juliaca, Hospital de Ilave, Hospital de Macusani y Hospital Manuel Nuñez Butrón de la ciudad de Puno (GRP, 2020 marzo).

El OSCE (2019, set. 30) emitió un Pronunciamiento N° 862-2019/OSCE-DGR referido al proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad Resolutiva del Hospital Regional Manuel Núñez Butrón - Puno, adjudicado por un monto ascendente a S/. 329,373,420.56 soles. Respecto a 11 cuestionamientos, de los cuales acogió 6 resaltando por lo menos 3 veces que “Corresponderá al Titular de la Entidad implementar las directrices pertinentes en futuros procedimientos de selección, a fin que el comité de selección cumpla con absolver las consultas y/u observaciones de forma clara y precisa,

conforme a lo dispuesto en el Principio de Transparencia que regula toda contratación Estatal, indicando si estas se acogen, se acogen parcialmente o no se acogen, a fin de evitar confusión entre los participantes”. Así mismo señaló “corresponde al área usuaria definir con precisión los términos de referencia que comprenden el requerimiento, las cuales contienen las características, condiciones, cantidad y calidad de lo que se requiere contratar, de tal manera que satisfagan su necesidad, evitando generar mayores costos y/o controversias en la ejecución contractual”.

Según el Informe de acción simultánea N°009-2018-OCI/5350-AS, el jefe del órgano de control institucional advierte al Gobernador Regional del Puno que de la evaluación realizada a los profesionales y técnicos que laboran en los órganos encargados de las contrataciones de las unidades ejecutoras, no cuentan con certificación OSCE en su totalidad generando riesgos en desarrollo de una labor eficaz y eficiente en las contrataciones de bienes, servicios y obras.

### **1.3. Justificación del Trabajo de Investigación**

Para que el Gobierno Regional de Puno cumpla con el objetivo fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional, se requiere que las contrataciones se efectúen de forma estratégica, oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, aportando al cumplimiento de los fines públicos con repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos. En los procesos de mayor envergadura, es decir las licitaciones y concursos públicos, el tiempo promedio de duración desde la convocatoria hasta el consentimiento de la buena pro es de 52 días hábiles. Cuyo promedio de presentación de postores es de 3.4 y 3.9 postores por procedimiento respectivamente (OSCE, 2019, dic.).

Con el presente trabajo de investigación aplicada se busca identificar por qué

los procesos de contratación de licitación de obras se demoran más de 60 días, según los estudios realizados por parte del OSCE la extensión de duración en un procedimiento de selección desde la convocatoria hasta el consentimiento de la buena pro, generalmente se debe a la mala elaboración de los requerimientos que generan consultas y observaciones a las bases, lo que impacta mayoritariamente en la duración de los procedimientos de selección (sea a través de prórrogas y postergaciones).

Para lo cual se requiere de personal con competencias para resolver problemas que orientados a las compras públicas. Al no contar con competencias adecuadas, los servidores cometerán errores para formular los requerimientos. Las consecuencias son diversas: procedimientos de selección nulos o desiertos, selección de proveedores no idóneos, incumplimientos de contrato, entre otros aspectos derivados de la incorrecta formulación.

#### **1.4. Aspectos Metodológicos**

La metodología desarrollada es la investigación aplicada, dado que se orienta a identificar relaciones causales de la problemática con el fin de generar propuestas a ser implementadas por las entidades públicas, que generen valor público mediante la solución de problemas relevantes para la ciudadanía.

#### **1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación**

##### **1.5.1. Alcance**

El presente trabajo de investigación aplicada tiene alcance institucional, ya que será aplicado en la Sede Central del Gobierno Regional de Puno y sus dependencias.

##### **1.5.2. Limitaciones en la realización de la investigación**

La principal limitación fue que los autores del trabajo desarrollan sus actividades laborales en tres departamentos diferentes (Tacna, Arequipa y Puno), por lo que la mayor limitación fue de espacio y

tiempo para poder hacer mayor trabajo de campo.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Marco Teórico**

##### **2.1.1. Gestión por resultados en las Contrataciones Públicas**

La Gestión basada en Resultados (GpR) es un enfoque de gestión del sector público cuya función es facilitar a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones (OSCE, 2019)

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las compras públicas comprenden tres funciones principales de Estado: a) de utilidad pública; b) de carácter administrativo y c) de tipo económico, las cuales deben converger en un fin último, satisfacer necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del Estado.

A través del gasto público, los gobiernos implementan las políticas públicas y los planes de desarrollo; afectan la demanda agregada, el crecimiento económico y el empleo; condicionan la estabilidad macroeconómica y contrarrestan fallas del mercado. Los sectores de la salud, educación, agrícola e infraestructura son los más relevantes para las compras públicas, al ser el Estado el responsable de ejecutar políticas en estas áreas vitales para el desarrollo económico y social. (CEPAL, 2015)

#### **2.2. Investigaciones Previas Relacionadas**

Agüero (2018) en su Tesis titulada “Análisis de la contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018” El objetivo general fue explicar la

contratación pública en una institución del Estado, Lima 2018.

Concluyó que:

- Primero: En la entidad de estudio se demostró que los profesionales de las áreas usuarias no formulan los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas según lo señalado en la norma, básicamente por desconocimiento, lo cual trae consigo el desabastecimiento de cada área.
- Segunda: Los profesionales de las áreas usuarias y de abastecimiento o logística no están capacitados para participar en el proceso de contratación, asimismo es necesario que las diferentes áreas se apoyen para formular los requerimientos y posterior ejecución.
- Tercera: Las áreas usuarias no planifican con el debido tiempo y necesidad, optan por replicar requerimientos pasados, sin considerar los objetivos institucionales y calidad de servicio al ciudadano.
- Cuarta: Los procedimientos son evaluados periódicamente, donde se evidenció que a la fecha existe una contradicción porque hay quienes sostienen que se avanzó al 50% mientras que otro especialista indicó que no, por ende, es necesario realizar el análisis documental.
- Quinta: Los procesos demoran básicamente porque no se realiza de manera correcta los requerimientos, existe desconocimiento de la norma, los proveedores demoran en remitir las cotizaciones por desinterés y la corrupción que es imperante en las organizaciones estatales, además que el Estado demora en cumplir con sus obligaciones económicas.
- Sexta: Los procesos son declarados desiertos básicamente porque los contratistas cometen errores al momento de realizar la evaluación.

Meléndez (2018) en su tesis titulada “Elaboración de Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia para compras eficientes y la gestión de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Madre de Dios- 2018” el Objetivo general es identificar la relación entre la elaboración

de Especificaciones Técnicas (EETT) y Términos de Referencia (TDR) para compras eficientes y la gestión de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Madre de Dios 2018.

Concluyó que:

- De acuerdo a los datos obtenidos en cuanto a la variable elaboración de EETT y TDR para compras eficientes, el promedio de toda la muestra es de 35.79 puntos, lo cual la ubica en el nivel de tendencia a inadecuado; por tanto, significa que el personal tiene los conocimientos necesarios, sin embargo, tienen limitaciones para adaptarse y realizar la elaboración de cuadro de necesidades, el cumplimiento del plan anual de contrataciones y cumplimiento de metas institucionales.
- De acuerdo a los datos obtenidos en cuanto a la variable gestión, el promedio de toda la muestra es de 35.34 puntos, lo cual la ubica en el nivel de tendencia a ineficaz; por tanto, significa que el personal considera que la alta dirección tiene limitaciones en cuanto a la eficiencia para la disposición del tiempo para realizar actividades, capacidad para realizar actividades, entre otros que le permitan cumplir con las metas y los objetivos.
- El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson entre las variables elaboración de EETT y TDR para compras eficientes y gestión, según la percepción de los trabajadores es de 0.755, lo cual indica la existencia de una correlación positiva alta.
- La dimensión cumplimiento del plan anual de contrataciones es la que tiene mayor relación con la variable gestión con un 0.671 positiva moderada, lo que demuestra que mientras mejor se dé la consolidación y el levantamiento de observaciones en cuanto al plan anual de contrataciones, mejores se dará elaboración de cuadro de necesidades y cumplimiento de metas institucionales.

Albàn (2017) en su Tesis titulada “Incidencia del plan de desarrollo de capacidades en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos,

Municipalidad Provincial de Chota, 2017” Cajamarca, el objetivo general es Determinar la incidencia del plan de desarrollo de capacidades en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Provincial de Chota, 2017, el contexto de la investigación nació como exploratoria y con los datos obtenidos se convirtió en descriptiva explicativa y de enfoque cuantitativo.

Concluyó que:

- Los resultados del cuestionario se determinan que existe incidencia significativa del plan de desarrollo de capacidades en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Provincial de Chota, 2017.
- El nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Provincial de Chota, 2017 según el cuestionario, indica que se manifiesta entre el límite del nivel regular y bueno al obtener un promedio de 65,69 puntos, por lo que fue necesario la aplicación del plan de desarrollo de capacidades administrativas, legislativas y de gestión.
- La aplicación del plan de desarrollo de capacidades a los trabajadores administrativos, Municipalidad Provincial de Chota, 2017 mejoró su desempeño laboral, al obtener una diferencia de promedios entre el cuestionario de 4,745 puntos en la dimensión desenvolvimiento del trabajador, 4,248 en la dimensión cumplimiento de funciones, 3,305 en logro de resultados y a nivel de variable 12,298 puntos.
- El análisis del cuestionario aplicado, según prueba T de Student establece una incidencia significativa del plan de desarrollo de capacidades en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Provincial de Chota, 2017 al obtener una t tabular (tt) de 1,645 y la t calculada (tc) de 21,492. El resultado indica la  $tc > tt$ , por lo tanto, se acepta la H1 y se rechaza la H0.

## **2.3. Otras Bases Teóricas**

### **2.3.1. La Gestión Pública**

a) Introducción: Los conceptos de Gestión Pública y Estado guardan relación originada en que el Estado es el medio de gobierno sobre un territorio definido o "soberano". Está compuesto por un ejecutivo, una burocracia, tribunales y otras instituciones. Pero, sobre todo, un estado recauda impuestos y opera una fuerza militar y policial. Los estados distribuyen y redistribuyen recursos y riquezas.

El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional (2009), señala que el funcionamiento del Estado se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto Nacional, como regional y local.

El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (Idea internacional, 2009).

b) El Estado y la Gestión Pública: Idea Internacional (2009) afirma también que, el Estado, reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona humana y la sociedad. En consecuencia, la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población. Si a ello añadimos que un elemento constitutivo del Estado es el poder que se ejerce a través de un gobierno, quien actúa y acciona mediante un conjunto de instituciones que ha originado el mismo Estado, en las cuales se sustenta entonces surge la pregunta, de qué se sirven las

instituciones estatales, conducidos por un gobierno en la representación del Estado, para actuar en función de los intereses de la población, qué hace que su actuación sea ordenada, eficaz o no, y produzca resultados para los ciudadanos.

La repuesta es la administración o gestión pública, que viene a ser el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. Por lo tanto, el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza. (El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2009)

Las administraciones públicas deben constituir la plataforma institucional para la elaboración e implantación de políticas públicas que respondan a los intereses generales de la sociedad, con subordinación plena a la legalidad. Para ello las instituciones administrativas deben ser fortalecidas, no sólo por la importancia que tienen en sí mismas, sino porque su solidez es una condición necesaria para rentabilizar las inversiones en cualquier sector. Sin embargo, es necesario diferenciar la actuación política del Estado producto del ejercicio del poder emanado de la voluntad popular en su beneficio, de la politización de las administraciones públicas y su "captura" por intereses particulares, que se traducen en fenómenos de clientelismo y amiguismo que son causa de ineficiencia, corrupción y distorsión de las intervenciones y políticas del Estado. (El Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2009)

c) Gestión Pública y Administración Pública: Apolitano (2019) señala que en “términos generales las expresiones gestionar y administrar aparecen como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito”. Pero, en el caso de la legislación peruana ambos conceptos son diferentes.

En ese sentido se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. (Apolitano, 2019)

Por consiguiente, son entidades dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, junto con sus correspondientes organismos públicos.

En efecto, en la práctica, la gestión pública está destinada a mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios prestados por las organizaciones públicas. Los gerentes interpretan la política pública para implementar los servicios públicos de manera que se espera que logren los resultados más deseables para los intereses a los que sirven.

Como en el sector privado, el motivo administrativo es el interés propio, pero el motivo organizativo declarado no lo es. La clara relación entre la visión externa de una organización en términos de sus logros y la visión interna de los arreglos administrativos se hace añicos. Aunque puede motivar el éxito administrativo, el interés propio se considera venal. Además, el director ejecutivo de una organización pública puede no tener derecho presunto a establecer un propósito, ya que es dado por la legislación.

d) Gestión Pública por Resultados: En los últimos dos decenios en los países desarrollados, los sistemas de gestión del desempeño (PMS)

se han desarrollado enormemente, gracias a una transferencia de conocimientos del sector privado al público. Estos sistemas se basan en la Nueva Gestión Pública (NPM), cuyo objetivo es hacer que las organizaciones públicas y gubernamentales sean más comerciales (Jansen, 2008). Los primeros enfoques de gestión del desempeño se basaron en la teoría económica clásica (teoría de la elección pública), con un enfoque en la transformación de entradas en salidas. Luego se volvieron más complejos, primero integrando la noción de resultados (la introducción de resultados y relevancia, una corriente de NPM; Bouckaert, Talbot) y luego la de los interesados (los modelos EIPA y Moullin).

Hood (1995), al posicionar su trabajo dentro del marco teórico de la Nueva Gestión Pública, destaca cinco principios que permiten comprender la noción de desempeño:

La gestión por resultados modifica fundamentalmente el rol del servidor público, cambiándolo de administrador a gerente responsable de los resultados;

Una medida del impacto de las acciones, que supone la definición previa de las finalidades y objetivos estratégicos de la autoridad local, la consideración de la contribución de sus socios y la mejora de la circulación de información entre los socios;

La búsqueda de la satisfacción del cliente, la acción de la Administración está totalmente centrada en la satisfacción del usuario. Este principio supone el despliegue de herramientas para analizar las necesidades y expectativas y el desarrollo de servicios diferenciados;

La determinación de establecer las finanzas públicas sobre una base sólida, lo que implica el análisis de costos y, para ciertas reformas, la externalización o privatización de ciertos servicios;

Una mejora en la precisión y transparencia de las cuentas públicas. Este principio, adoptado del sector competitivo, tiene como objetivo

aplicar los principios de la contabilidad privada al sector público y, especialmente, tener en cuenta los activos de la autoridad local. Supone la presentación de un balance que reconstituya, en particular, el valor de los activos fijos de la autoridad local. Se acompaña de la certificación de las cuentas por un auditor externo.

Por lo tanto, según Hood, la nueva gestión por resultados se trata de la responsabilidad en relación con los resultados, y se cree que elimina algunas de las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas.

e) Sistemas de Gestión Pública en la nueva gestión pública.

El término nueva gestión pública fue acuñada por académicos del Reino Unido y Australia (Hood 1991 y Hood y Jackson 1991), que trabajaban en las áreas de la administración pública. Ahora, el origen de este nuevo término fue proponer un nuevo punto de vista hacia el diseño organizacional en el sector público, sin embargo, después de una década, el significado de este término en las discusiones y debates se convirtió en muchos. Algunos académicos eligen definirlo como la introducción de la nueva economía institucional a la gestión pública y otros lo utilizan para referirse a los cambios de patrones en la formulación de políticas. Antes de hacer un esfuerzo por comprender mejor los diversos aspectos de la Nueva Gestión Pública, veamos cómo es diferente de la administración pública tradicional.

La nueva gestión pública que surgió en la década de 1980 representó un intento de hacer que el sector público sea más comercial y mejorar la eficiencia de las ideas prestadas por el Gobierno y los modelos de gestión del sector privado. Hizo hincapié en la centralidad de los ciudadanos que fueron los destinatarios de los servicios o clientes del sector público.

El nuevo sistema de gestión pública también propuso un control más descentralizado de los recursos y la exploración de otros modelos de

prestación de servicios para lograr mejores resultados, incluida una estructura cuasi mercada donde los proveedores de servicios públicos y privados compitieron entre sí en un intento de proporcionar servicios mejores y más rápidos.

Los temas centrales para la Nueva Gestión Pública fueron:

- Un fuerte enfoque en el control financiero, la relación calidad-precio y el aumento de la eficiencia.
- Un modo de funcionamiento de comando y control, identificación y establecimiento de objetivos y monitoreo continuo del desempeño, entregando el poder a la alta gerencia
- Introducción de auditorías a nivel financiero y profesional, utilizando medios transparentes para revisar el desempeño, estableciendo puntos de referencia, utilizando protocolos para mejorar el comportamiento profesional.
- Mayor orientación y capacidad de respuesta al cliente y aumento del alcance de los roles desempeñados por proveedores del sector no público
- Desregular el mercado laboral, reemplazar los convenios colectivos por paquetes de recompensas individuales en niveles superiores combinados con contratos a corto plazo
- Desalentar el poder de autorregulación de los profesionales y transferir el poder de los individuos a la gerencia.
- Fomentar una mayor gestión empresarial que la burocracia con altos requisitos de responsabilidad retrospectiva hacia arriba
- Introducir nuevas formas de gobierno corporativo, introducir un modelo de funcionamiento de la junta y concentrar el poder en el núcleo estratégico de la organización.

Con los tiempos cambiantes, se incluyeron aspectos más nuevos en el modelo NPM mencionado anteriormente y lo que los estudiosos llaman el modelo NPM 2. Los aspectos críticos de este nuevo modelo fueron:

- Introducción de un sistema de cuasi mercado más elaborado y

evolucionado.

- Creación de organizaciones del sector público más fragmentadas o menos contratadas a nivel local en un cambio de gestión de jerarquía a gestión de contrato
- Distinguir entre el pequeño núcleo estratégico y la gran periferia organizacional, probar el mercado y contratar las funciones no estratégicas.
- Retraso y reducción de tamaño
- Introducción de nuevos conceptos gerenciales como Management by Influence, creación de redes para organizaciones, creación de alianzas estratégicas entre las organizaciones.
- Alejándose de los formularios de servicio estandarizados hacia formularios de servicio más flexibles y variados

Ahora, a medida que se hacía más y más trabajo en las áreas de Recursos Humanos y Relaciones y textos populares que enfatizaban la necesidad de excelencia, la importancia de la cultura organizacional, los valores, la visión y el concepto de Organización de Aprendizaje presentado por Peter Senge (1990) También influyó en la nueva gestión pública y, por lo tanto, los académicos sugirieron cambios adecuados en la teoría.

### **2.3.2. El Sistema de Contrataciones Públicas en el Perú.**

“Las contrataciones públicas son el principal instrumento que tiene el gobierno para el cumplimiento de sus objetivos y para ello requiere de un sistema de contrataciones del sector público (que en adelante llamaremos simplemente sistema de contrataciones) que convierta eficientemente el presupuesto aportado por todos los ciudadanos en bienes, obras y servicios para la comunidad”.

El artículo 76º de la Constitución Política del Perú dispone que la contratación de bienes, servicios u obras con fondos públicos se

efectúe obligatoriamente por licitación o concurso, de acuerdo con los procedimientos y requisitos señalados en la Ley de Contrataciones del Estado y su respectivo Reglamento. Ello, con la finalidad de lograr el mayor grado de eficacia en las contrataciones públicas, esto es, que las entidades obtengan los bienes, servicios u obras necesarios para el cumplimiento de sus funciones, al menor precio y con la mejor calidad, de forma oportuna y la observancia de principios básicos que aseguren la transparencia en las transacciones, la imparcialidad de la entidad, la libre concurrencia de proveedores, así como el trato justo e igualitario.

Asimismo, la Ley de Contrataciones con el Estado, se ha ido modificando hasta llegar a la ley 30225 publicada el 11 de Julio del 2014 que se refiere a las contrataciones del Estado se desarrollan con fundamento en principios, sin perjuicio de la aplicación de otros principios generales del derecho público.

Estos principios sirven de criterio interpretativo e integrador para la aplicación de la presente Ley y su reglamento, y como parámetros para la actuación de quienes intervengan en dichas contrataciones.

## Ley de Contrataciones del Estado



## Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado



**Figura 1.** Base Legal mediante el cual se lleva a cabo la contratación pública actual

Fuente: [www.osce.gob.pe](http://www.osce.gob.pe)

El Estado ahora cuenta con 7 métodos distintos para adquirir bienes o contratar servicios. Estos son: la licitación pública, el concurso público, la adjudicación simplificada, la selección de consultores individuales, la comparación de precios, la subasta inversa electrónica y la contratación directa. Así lo prevé la Ley N° 30225, nueva Ley de Contrataciones del Estado, publicada el viernes 11 de julio del 2014 en el diario oficial El Peruano, la cual ha derogado el Decreto Legislativo N° 1017.

Pero no serán los únicos métodos de contratación. A los antes señalados, hay que adicionarles los denominados “métodos especiales de contratación”, entre los que se encuentran los catálogos electrónicos de acuerdo marco.

Además, la norma menciona que el Reglamento de la Ley de Contrataciones fija otros procedimientos de selección de alcance general, los cuales deberán respetar los principios que rigen las

contrataciones y los tratados o compromisos internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública.

**a. Procedimientos de Selección**

- **Licitación y concurso públicos**

La licitación pública se utiliza para la contratación de bienes y obras; mientras que el concurso público para la contratación de servicios. La norma prevé que ambas modalidades se deberán aplicar a las contrataciones cuyo valor estimado o valor referencial, según corresponda, se encuentre dentro de los márgenes que señale la Ley de Presupuesto del Sector Público. (La Ley, 2014). Se precisa que el reglamento establecerá las modalidades de licitación y concurso públicos.

- **Adjudicación simplificada**

Esta es una nueva modalidad de contratación, y se utilizará 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 valor referencial, según corresponda, se encuentre dentro de los márgenes fijados por la Ley de Presupuesto del Sector Público. (La Ley, 2014)

- **Selección de consultores individuales**

Otra nueva modalidad de contratación, la cual se destinará para la contratación de servicios de consultoría en los que no se necesita equipos de personal ni apoyo profesional adicional, y en los que la experiencia y las calificaciones de la persona natural que preste el servicio constituyan los requisitos primordiales de la contratación. Igualmente existe la limitación que su valor estimado o referencial, según corresponda, se encuentre dentro de los márgenes

que precise la Ley de Presupuesto del Sector Público. (La Ley, 2014)

- **Comparación de precios**

Esta nueva modalidad se utilizará 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.

Un detalle importante es que el valor estimado de dichas contrataciones debe ser inferior a la décima parte del límite mínimo establecido por la Ley de Presupuesto del Sector Público para la licitación y el concurso públicos. (OSCE, 2017)

- **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. (OSCE, 2017)

- **Contrataciones directas**

La anterior Ley de Contrataciones establecía 6 supuestos en los cuales la entidad podría contratar directamente, esto es, sin necesidad de llevar adelante un proceso de selección (se incluía, por ejemplo, los casos de desabastecimiento, emergencias por catástrofes, compras militares secretas, servicios personalísimos, etc.).

Además de estas, la nueva Ley contempla 7 nuevas situaciones en las que procederá esta contratación directa.

Destacan los servicios de publicidad en medios de comunicación; bienes y servicios con fines de investigación, experimentación o desarrollo científico o tecnológico; arrendamiento de bienes inmuebles y la adquisición de bienes inmuebles existentes; servicios especializados de asesoría legal para la defensa de miembros de las Fuerzas Armadas y Policiales; etc. (OSCE, 2017)

**b. Métodos especiales de contratación**

La norma también dispone que las entidades podrán contratar, sin realizar procedimiento de selección, los bienes y servicios que se incorporen en los Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco como producto de la formalización de Acuerdos Marco. Se establece que el reglamento fijará los procedimientos para implementar o mantener Catálogos Electrónicos de Acuerdos Marco. (La Ley, 2014)

**c. Concurso de Proyectos Arquitectónicos**

Que, la normativa vigente ha implementado –en los artículos 85 siguientes del Reglamento– el Concurso de Proyectos Arquitectónicos, el cual se utiliza para la contratación de consultorías de obra para la elaboración de expedientes técnicos de obras urbanas, edificaciones y afines.

Este nuevo procedimiento busca que las Entidades tengan la posibilidad de evaluar la propuesta arquitectónica que propongan los postores, en función de diferentes criterios, de modo tal que tenga un rol preponderante en dicha evaluación, a través del factor denominado “propuesta arquitectónica.”

En adición a lo anterior, resulta pertinente mencionar que este particular factor (la “propuesta arquitectónica”) es evaluado por

un colegiado independiente; en efecto, el numeral 86.2 del artículo 86 del Reglamento dispone que la evaluación de la propuesta arquitectónica la realiza un jurado independiente conformado por “tres (03) arquitectos de reconocida trayectoria y experiencia profesional”.

## ¿Qué tipos de procedimientos de selección hay?



**Figura 2.** Tipos de procedimientos de Selección

Fuente: Capacitación OSCE, 2020

### d. Principios en las contrataciones públicas

- **Libertad de Concurrencia.** Por este principio la Entidad debe definir reglas y procedimientos que promuevan la concurrencia amplia, objetiva 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 eso, este principio no sólo es una garantía para el proveedor sino también de la Entidad, pues coadyuva al cumplimiento de sus fines. Debido a este principio la Administración también debe evitar imponer formalidades y exigencias innecesarias. Por ello, se vulnera este principio cuando, por ejemplo, en los documentos del

procedimiento de selección se impide a participar a un proveedor que se encuentre con un proceso judicial en curso; o también, cuando en los mismos se indica que solo será válida la experiencia relacionada a la provisión de bienes idénticos al objeto de la convocatoria. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas – INCISPP, 2016).

- Principio de Igualdad de Trato. Una condición indispensable para que exista libre competencia es la igualdad entre los postores. No habrá competencia auténticamente libre si se favorece sin ninguna justificación a alguno de los postores. Es así como, en virtud del principio de igualdad, no debe haber discriminación. La Entidad no puede favorecer a ninguno de los postores. Este principio, debe ser respetado en todas las etapas del proceso. Así, por ejemplo, la Entidad deberá otorgar las mismas oportunidades para la participación, solución de consultas y observaciones. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas – INCISPP, 2016).
- Principio de Transparencia. Por este principio, la Entidad debe ser clara y coherente con la información que brinda, para que los postores y particulares interesados puedan comprender sin mayor complicación el desarrollo del Proceso de Contratación. Este principio se justifica porque la Contratación Pública es un asunto público y, por lo tanto, todos los involucrados tienen derecho a conocer su desarrollo. Por eso el mandato, no se reduce a poner la información al alcance de los interesados, sino que esta debe caracterizarse por ser CLARA. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas – INCISPP, 2016).  
Así, por ejemplo, la Entidad deberá responder las consultas y observaciones en un lenguaje accesible, de tal manera que todo interesado pueda comprender.
- Principio de Publicidad. Por este principio, las Entidades

tienen la obligación de DIFUNDIR las actuaciones fundamentales del Proceso de Contratación. Ello como una manera de garantizar la libre concurrencia y la efectiva pluralidad de postores.

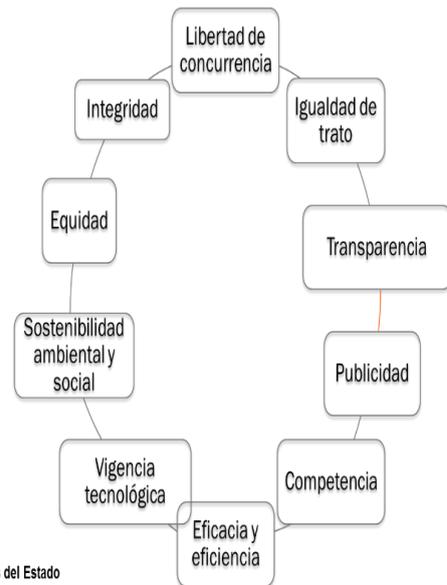
- Eficacia y Eficiencia. Por este principio, las Entidades deben priorizar el logro de un resultado que redunde en las condiciones de vida de los ciudadanos antes que formalismos innecesarios. Así también, las autoridades administrativas deben procurar que estos Resultados, se generen optimizando el gasto de los recursos.
- Vigencia Tecnológica. Este principio tiene 2 implicancias: Que la tecnología del bien u obra que se haya contratado sea compatible con la finalidad pública que se persigue. Que durante su periodo de duración o funcionamiento cuenten con la posibilidad de adecuarse, integrarse u actualizarse con el avance tecnológico. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas – INCISPP, 2016). En virtud de este principio, las Entidades deben, por ejemplo, considerar como prestaciones accesorias la reparación o mantenimiento del objeto de contratación. También, debe procurar que los bienes adquiridos sean de primer uso y no reciclados, recuperados o ensamblados.
- Sostenibilidad Ambiental. Por este principio, las Entidades deben contratar diseñando reglas y prácticas que permitan contribuir tanto a la protección medio ambiental como social y al desarrollo humano. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas – INCISPP, 2016).
- 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 (Incorporado por el D.L 1341). Este principio indica que las conductas de los partícipes deben estar

guiadas por la honestidad y probidad. Este es un mandato que alcanza tanto a los Servidores de la Entidad como a los postores y contratistas, en todo el Proceso de Contratación. No habrá honestidad, cuando los Servidores busquen obtener alguna ventaja personal a partir del Proceso, en desmedro del interés público. Tampoco la habrá cuando la Entidad no actúe acorde a la Buena Fe; por ejemplo, cuando inserte cláusulas en el Contrato que hagan depender el pago de la Recaudación Fiscal. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas – INCISPP, 2016).

## Los principios que rigen las Contrataciones

- ✓ Sirven como criterio interpretativo e integrador de la normativa.
- ✓ De integración para solucionar sus vacíos.
- ✓ Sirven como parámetros para la actuación de quienes intervengan en dichas contrataciones.

**Artículo 2.** Principios que rigen las contrataciones  
 Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado



**Figura 3.** Principios que rigen la Contratación Estatal

Fuente: TUO de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado

## **Capítulo III**

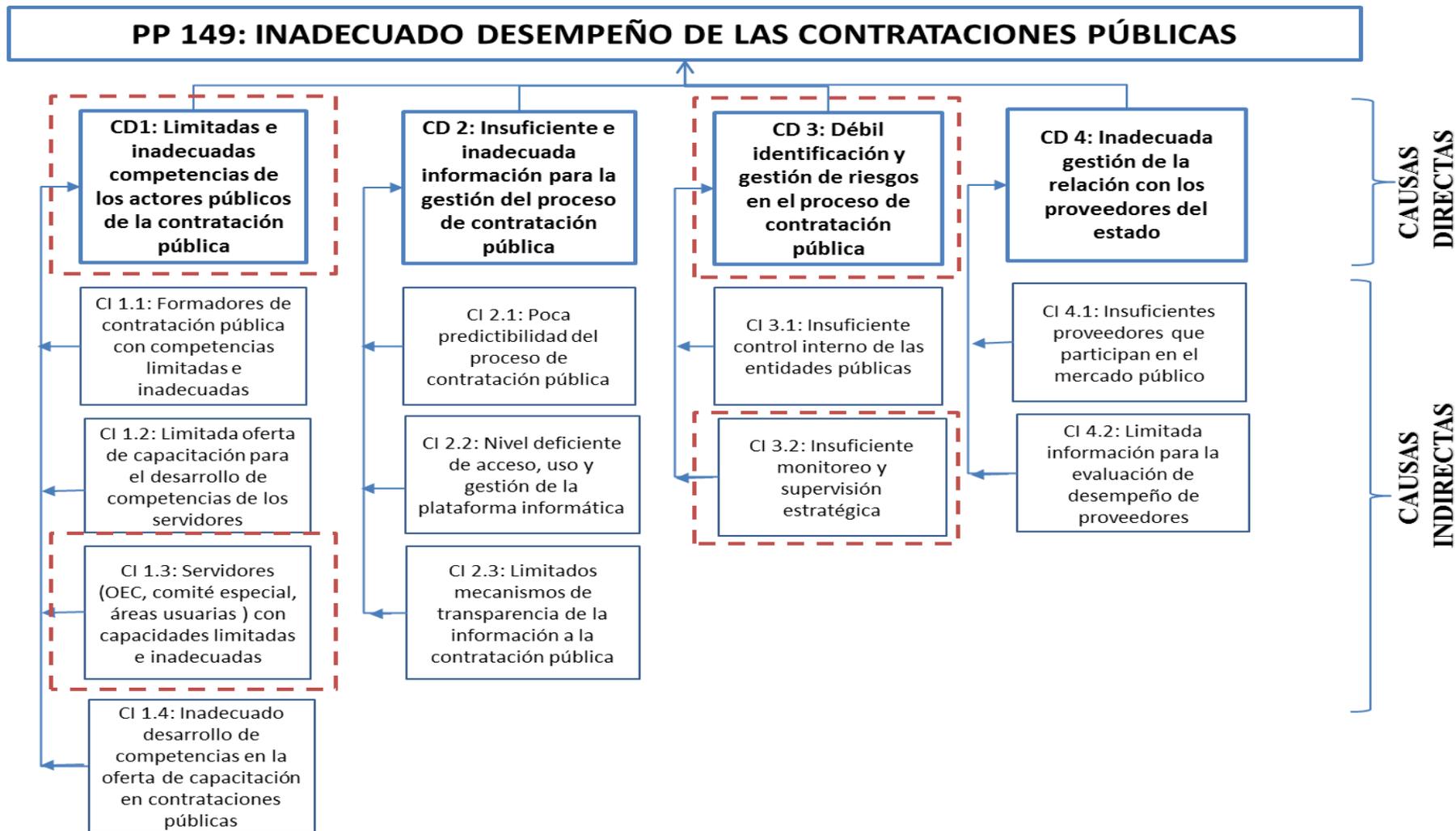
### **Diagnóstico**

#### **3.1. Determinación del Problema**

El presente capítulo se basa en el documento presentado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado - OSCE al Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, denominado anexo N° 2. Contenidos mínimos del Programa Presupuestal 0149. “Mejora del desempeño en las contrataciones públicas” (OSCE, 2019).

##### **3.1.1. Árbol del Problema y Causas del PP 0149**

La siguiente figura muestra cuatro causas directas, que generan el problema específico identificado "Inadecuado Desempeño en las Contrataciones del Estado", las cuales a su vez son generadas o influenciadas por causas indirectas en las cuales se podría intervenir, según las facultades otorgadas por la Ley de Contrataciones del Estado.



**Figura 4.** Árbol de Problemas del PP 0149.

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

### 3.1.2. Árbol del Problema y Causas del Trabajo de Investigación

Del diagnóstico realizado en el Gobierno Regional de Puno, se pudo identificar que existe una ineficiente contratación de obras de envergadura, es decir en las licitaciones públicas, que son las obras con montos mayores o iguales a S/. 1,800,000.00 soles cuyas causas directas están articuladas al árbol de problemas del PP 0149, específicamente a la CD1: Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública y a la CD3: Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública, como se puede observar en la siguiente figura.



**Figura 5.** Árbol de Problemas del Trabajo de Investigación Aplicada.

Fuente: Elaboración propia

#### A. CD1: Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública

CI 1.1: Débil perfil de los actores de la contratación pública. Del diagnóstico realizado, el jefe de la Unidad de Abastecimientos manifestó que las áreas usuarias desconocen la importancia del PAC como herramienta de gestión.

Respecto al personal del OEC, desconocen la normativa de contrataciones vigente en actuaciones preparatorias y selectivas.

Así mismo hay un alto nivel de rotación de personal, lo cual genera retrasos en la continuidad de las inversiones, puesto que el personal nuevo debe sumar a su trabajo la recopilación de información para conocer el estado situacional de las contrataciones. De enero del 2019 a agosto 2019 se realizaron varios cambios de funcionarios y servidores públicos: 3 Gerentes Generales Regionales, 3 Jefes de Oficina de Abastecimiento, 2 Gerentes Regionales de Infraestructura, 2 Sub gerentes de obras, 2 Gerentes Regionales de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.

De la entrevista realizada por el equipo a los miembros del OEC del Gobierno Regional de Puno - sede central, se evidenció que el 59% de los servidores no cuenta con certificación del OSCE como se puede apreciar en la siguiente figura.



**Figura 6.** Miembros del OEC certificados por el OSCE del GRP - 2019  
Fuente: Elaboración propia

- B. CD2: Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública
- CI 2.1 Deficiente formulación de requerimientos de Licitación pública. El área usuaria es responsable de la adecuada formulación del requerimiento, debiendo asegurar la calidad técnica y reducir la necesidad de reformulación por errores o

deficiencias técnicas que repercutan en el proceso de contratación.

El caso más emblemático del Gobierno Regional de Puno es la Licitación Pública N° 3-2019-CS/GR PUNO-1 para la ejecución de la obra: FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD RESOLUTIVA DEL HOSPITAL REGIONAL MANUEL NUÑEZ BUTRON PUNO, por un valor referencial de S/ 356, 009,494.30 soles. La misma que se demoró desde la convocatoria (27.06.2019) hasta el otorgamiento de la buena pro (19.06.2020) en total 248 días hábiles, cuando el tiempo promedio de una licitación pública según la Oficina de estudios e inteligencia de negocios (OSCE, 2018) es de 46.5 días hábiles.

El comité de selección realizó postergaciones a la etapa de absolución de consultas, observaciones e integración de bases debido a que los participantes formularon en total 375 Consultas y Observaciones (157 observaciones y 218 consultas). Ello demuestra la deficiencia en la formulación del requerimiento (Requisitos de calificación y el expediente técnico).

Generando los siguientes efectos: Elevación de bases en 02 oportunidades, 2 Pronunciamientos del OSCE N° 862-2019/OSCE-DGR y 280 -2020/OSCE-DGR de parte de la Dirección de Gestión de Riesgos. Declaración de 01 nulidad durante el procedimiento por parte del Tribunal de Contrataciones del Estado mediante Resolución N° 008- 2020-TCE-S3 (02.01.2020) retrotrayéndola a la etapa de Absolución de consultas, observaciones e integración de bases.

Finalmente el contrato se suscribió con el CONSORCIO HOSPITALARIO MANUEL NUÑEZ por un monto ascendente a S/ 329, 373,420.56 soles (Contrato N° 04-2020-LP-GR PUNO).

### 3.1.3. Sustento de Evidencias

Las evidencias de las causas que contribuyen al inadecuado desempeño de las contrataciones públicas se sustentan en:

**Tabla 1**

*Relación Causa Directa 1.*

Causa directa 1	Limitadas e inadecuadas competencias de los servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias) que participan en la contratación pública
Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico o en general	<p>Las limitadas competencias de los servidores públicos que gestionan las contrataciones afectan el adecuado desempeño en las contrataciones del Estado, debido a que sus limitaciones de conocimientos técnicos, habilidades, actitudes y valores no permiten gestionar correctamente las compras públicas, por lo que experimentan un costo de entrada alto y una necesidad de aprender en el propio puesto de trabajo, lo que finalmente afecta su desempeño y en consecuencia el desempeño de la institución. Esta situación ha sido documentada en el campo educativo (Barber y Mourshed 2007; Vaillant 2007), de la misma manera, postulamos que en el área de las compras públicas las capacidades iniciales afectan el desempeño general de la institución.</p> <p>La Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR define a las “competencias” como todas aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucra de forma íntegra el conocimiento, habilidades, actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado. Los comportamientos ligados a estas características personales son determinantes para garantizar la misión, objetivos y resultados definidos por la organización</p>
Magnitud de la causa (datos cuantitativos)	<p>Considerando que las competencias son importantes para mejorar el desempeño personal y por ende, el de la institución, se presentan los resultados del diagnóstico de conocimientos realizados en el año 2014 a 4793 Servidores civiles del sistema administrativo de abastecimiento, cuyo objetivo fue evidenciar las necesidades de capacitación requerida por los servidores y por ende sus limitadas competencia.</p> <p>Otra fuente de información que grafica la magnitud del problema son los resultados del examen de certificación por niveles que se toma a los miembros del órgano encargado de las contrataciones de las entidades.</p> <p>A diferencia de SERVIR en el que se evalúa funciones, en el mencionado examen del OSCE se evalúa las siguientes 4 competencias básica, en un colaborador</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencias 1. Relaciona la gestión por resultados con los elementos del planeamiento estratégico teniendo en cuenta su rol ético como servidor público y lo lineamiento de la modernización de la Gestión Pública.</li> <li>2. Competencia 2. Explica la planificación, programa, actuaciones, preparatorias para la contratación del Estado</li> </ol>

Causa directa 1	<p>Limitadas e inadecuadas competencias de los servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias) que participan en la contratación pública</p> <p>teniendo en cuenta el rol del órgano encargado de las contrataciones, como parte de la cadena logística, la gestiona por resultados y responsabilidad ética que debe asumir como servidor público.</p> <p>3. Competencia 3. Describe los procedimientos realizados por el comité de selección u órgano encargado de las contrataciones para elegir proveedores considerando su apoyo, a ambas instancias y contribuir de manera transparente y oportuna, con el objetivo de la selección.</p> <p>4. Competencia 4. Explica el proceso de la ejecución de un contrato desde que la buena pro quede consentida o administrativamente firme hasta su conformidad, precisando algún mecanismo para evitar corrupción.</p> <p>En esta primera etapa de implementación, se verifica que el 87.5% de los postulantes desaprueba el examen (fuente: sistema de certificación por niveles-SICAN 200 examen aplicados desde el 20 de setiembre al 04 de diciembre del 2017)</p> <p>Así mismo, al verificar las estadísticas de las preguntas bien contestadas o mal contestadas, se verifica que el promedio de preguntas bien contestadas de la competencia 1 es de 33.03, de la competencia 2 es 38.68%, de las competencias 3 es 35.12% y de la competencia 4, es de 36.03%</p>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: PP 0149: "Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas"

Elaboración: OSCE 2019

## Tabla 2

### *Relación Causa directa 3.*

Causa Directa 3	<p>Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública</p>
<p>Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico o en general</p>	<p>A lo largo del proceso de adquisición, debido al efecto de la interacción entre los componentes del sistema de contratación pública, pueden ocurrir ciertas acciones con efectos negativos significativos en su desempeño.</p> <p>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 (Risk Management in public Procurement process, 2010).</p> <p>En relación a los posibles errores durante la gestión de las contrataciones por parte de las entidades, el principal impacto radica en al dilatación de los de los plazos de atención de los requerimientos que se pretenden atender: por ejemplo, si para el caso de una licitación pública, sus bases contienen deficiencias, estas pueden llegar a comprometer todo el procedimiento de selección, generando retrasos en el calendario, ocasionada por una gran cantidad de consultas y/u observaciones, solicitud de emisión de pronunciamiento, y en el peor del casos, cuando los vicios y deficiencias llegan a afectar la validez</p>

Causa Directa 3	Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública
Atributos de la causa (datos cuantitativos)	<p>del proceso, al nulidad Del proceso hasta la etapa correspondiente en al cual se subsana el vicios.</p> <p>Por otro lado, distintos estudios han destacado que la corrupción está ligada a la ausencia de una identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública. Así, por ejemplo, Sorunke et al. (2016) argumentan que la principal razón por la que la corrupción en el sistema de adquisiciones sigue siendo desenfadada en Nigeria es la ausencia de un plan de gestión de riesgos en todas las fases del proceso de contratación pública. Mediante el uso de técnicas estadísticas inferenciales, los autores encuentran que planes formales de gestión de riesgo reducen significativamente la corrupción en el sistema de contratación pública en dicho país.</p> <p>En principio, un aspecto fundamental de la política fiscal y un elemento indispensable para cumplir los objetivos de desarrollo de los países radica en la eficiencia del gasto público; en este contexto, un componente principal del gasto público lo constituye las contrataciones que realiza el Estado.</p> <p>Los procesos de selección están concebidos para que las entidades del Estado obtengan las mejores condiciones para la satisfacción de sus necesidades (calidad, cantidad, precio y oportunidad), teniendo en consideración el uso eficiente de los recursos del estado y su respectivo impacto en la economía nacional, considerando que el Estado es el principal consumidor del mercado, en ese sentido, resulta relevante que se atienda las necesidades de manera oportuna.</p> <p>Dicho así, la razonabilidad debería ser mas que suficiente para llevar a cabo compras gubernamentales exitosas; sin embargo, la realidad muestra algo distinto. En efecto, el Estado peruano se ha provisto de procedimientos reglados y plazos perentorios, todo lo cual debe ser articulado por los funcionarios de las entidades.</p> <p>Según se aprecia en la información registrada en el portal OSCE, durante el ejercicio de 2010 se realizaron 83241 procesos de selección denominados “tradicionales”, entre licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones directas públicas y selectivas, y adjudicaciones de menor cuantía, por un monto total de S/. 15343 millones. Lo expuesto revela que el Estado es uno de los mayores consumidores del mercado, por lo que no ha de extrañar que concentre la atención de más de 120 mil proveedores a nivel nacional.</p> <p>Desafortunadamente, pese a que en las compras gubernamentales el “negocio” es el cumplimiento de los objetivos institucionales – los que por su naturaleza impactan en la sociedad -, puede identificarse en algunas entidades del Estado cierta vocación por arriesgar graciosamente los recursos que respaldan tales compras al dirigirlos a determinados proveedores por intereses distintos de la búsqueda de la mejor oferta.</p> <p>En relación con lo expuesto, este es un extracto de las bases de una adjudicación Directa Selectiva registrada en el SEACE, convocada para la contratación del consultor</p>

Causa Directa 3	<p>Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública</p> <p>que elabore un estudio definitivo para un proyecto de infraestructura de riego:  <i>ojo Darcy en esta parte de las bases es fundamental que lo veas de acuerdo a tu perfil obviamente va la consulta que si tu como agrónomo puedes y estas facultado para la formulación de proyectos de este tipo de manera que si es así enriquece los cuadros pero Darcy tú te puedes finalmente presentar como empresa consultora y puedes proponer a los ingenieros civiles economistas y agrícolas que si están involucrados en este tipo de trabajos. Necesitamos Darcy colgar mañana el proceso (...) dale una chequeadita (a) la parte de los términos de referencia tal vez algo falte y debe de concordar con el expediente que has preparado (sic).</i></p> <p>Como se advierte, esta nota aparentemente olvidada en el texto de las bases revelaría acuerdos previos con un proveedor en particular, lo que trasgrede los principios anteriormente comentados. Lógicamente, y según se aprecia de la ficha del proceso publicada en el SEACE, la entidad convocante declaró la nulidad del proceso y dispuso el inicio de las acciones conducentes al deslinde de responsabilidades; no obstante, cabría preguntarles a los potenciales proveedores si en lo sucesivo podrían confiar en la actuación de la entidad. Al evidenciarse el direccionamiento hacia un determinado proveedor, ¿sería posible pensar que se buscaba una compra exitosa? ¿Dónde quedo la observancia de los principios de libre competencia y de moralidad?</p> <p>Situaciones como la mencionada permiten advertir graves deficiencias en el inicio del procedimiento de selección, siendo que se desprendería que se pretende direccionar el procedimiento a un proveedor determinado.</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: PP 0149: "Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas"

Elaboración: OSCE 2019

## 3.2. Análisis organizacional

### 3.2.1. La organización

- **Misión y visión**

Misión: El Gobierno Regional Puno, es una Institución Pública que impulsa el Desarrollo Integral de la Región, con la participación de los Agentes de Desarrollo y la Población, a través de una Gestión Eficiente y Transparente, así como promover la inversión y ejecutar proyectos estratégicos en forma concertada, en el marco de sus competencias, para generar el empleo y disminuir la pobreza.

Visión: Al 2021, somos una región andina – amazónica que ha afirmado su identidad, su población ha desarrollado interculturalmente, capacidades, valores y goza de calidad de vida, con igualdad de oportunidades.

Maneja sosteniblemente sus recursos naturales y el ambiente integrando corredores ecológicos, con una producción agropecuaria, minero – energética e industrial competitiva; basada en la ciencia, tecnología e investigación. Líder en el desarrollo de cadenas productivas en camélidos sudamericanos, ovinos, bovinos, granos andinos, café, trucha y el turismo, insertados a los mercados nacionales e internacional, en un marco de desarrollo integral y sustentable.

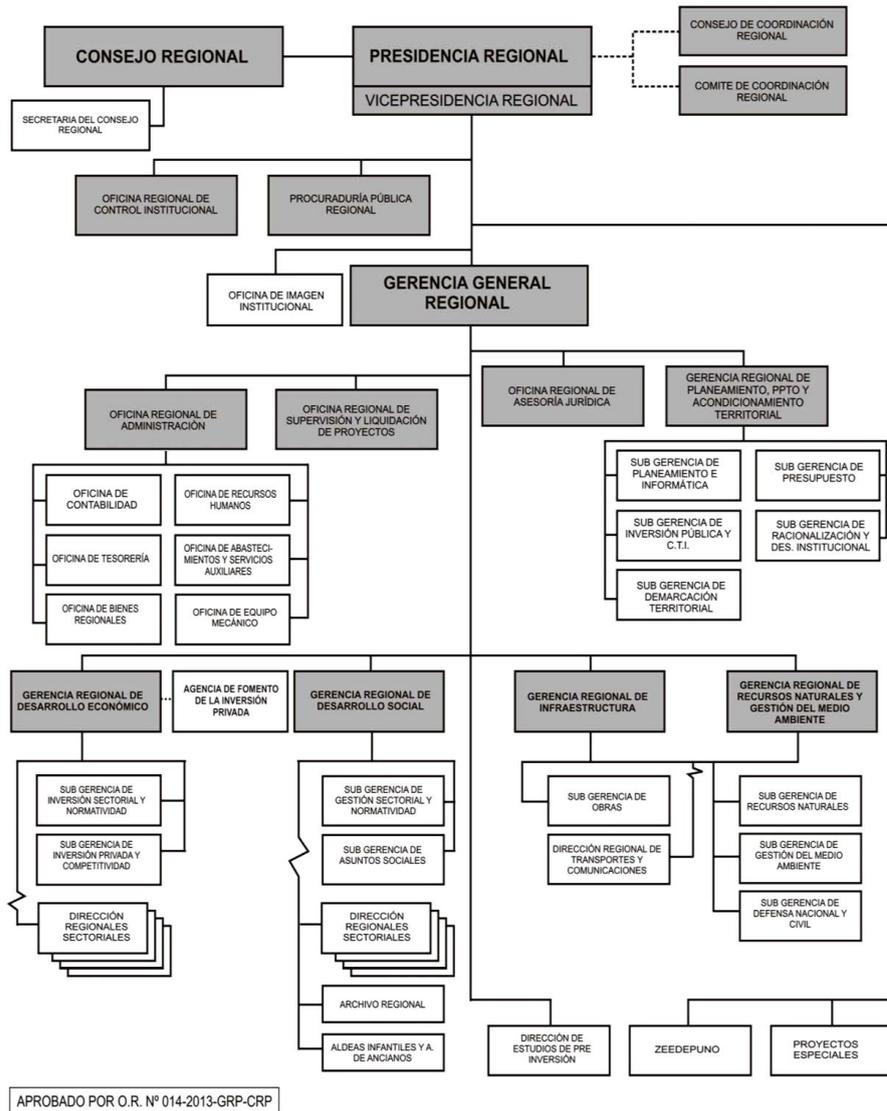
La gestión pública es moderna, transparente y democrática en el marco del estado de derecho, con equidad y justicia social, su territorio regional esta ordenado y articulado con perspectiva geopolítica.

- **Oficina de abastecimientos y servicios auxiliares**

Es responsable de programar, conducir, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y prestación de servicios para el funcionamiento de la Institución.

La Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares se encuentra inmersa dentro de la estructura orgánica de la Oficina Regional de Administración, juntamente con las Oficinas de contabilidad, Recursos Humanos, Bienes Regionales, Tesorería y Equipo Mecánico. La Oficina Regional de Administración es dependiente directamente de la Gerencia General Regional siendo esta la máxima autoridad administrativa, quien depende la Presidencia Regional y este rinde cuentas al Consejo Regional máximo órgano normativo y fiscalizador del Gobierno

Regional Puno. Como se observa en la siguiente figura.



**Figura 7.** Organigrama Gobierno Regional de Puno

Fuente: Reglamento de Organizaciones y Funciones – GRP

- **Análisis FODA del Gobierno Regional de Puno**

A través de esta herramienta realizaremos un diagnóstico del Gobierno Regional de Puno.

**i. Fortalezas**

- Recursos financieros para el cumplimiento de los programas y proyectos.

- Autonomía administrativa autorizada para conseguir presupuesto.
- Cuenta con maquinaria pesada moderna.
- El Gobierno Regional de Puno cuenta con Plan de Desarrollo Regional concertado.

## **ii. Oportunidades**

- Existencia de universidades públicas y privadas para capacitar a los servidores públicos.
- Recursos financieros provenientes del canon minero y recursos otorgados por fuentes internacionales para la financiación de proyectos.
- Convenio, tratados nacionales y cooperación interinstitucional.
- La descentralización permite nuestra autonomía social y administrativa.

## **iii. Debilidades**

- Burocratización y deficiente uso de los recursos económicos por parte de los funcionarios que retarda la dinámica de desarrollo.
- Influencia política para colocar personal en áreas críticas, las mismas están al margen de la meritocracia.
- Deficiente ejecución presupuestaria que limita el cumplimiento de metas.
- Escaso compromiso con el desarrollo institucional por parte de algunos servidores públicos.

## **iv. Amenazas**

- Limitación presupuestal del MEF para las capacitaciones permanentes del personal.

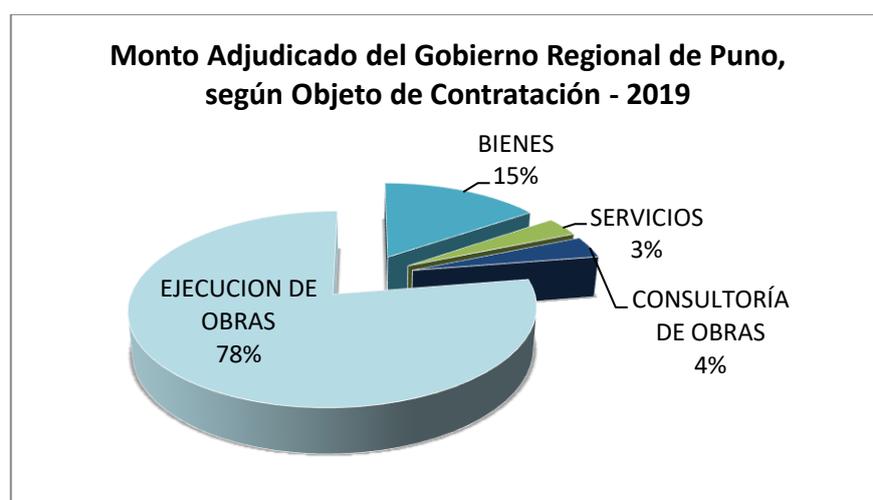
- No se cumple lo planificado por la injerencia política en la gestión administrativa.
- Conflictos sociales que retrasan las actividades de la región y generan inestabilidad e ingobernabilidad.
- Políticas nacionales centralistas no permiten el desarrollo de las regiones.

### 3.2.2. Entorno Organizacional

- **Entorno Inmediato**

En capítulo I se analizó que el Gobierno Regional de Puno sólo ejecutó el 62.8% del presupuesto para inversiones, reflejando la poca capacidad para planificar las contrataciones y baja ejecución y/o incumplimiento de las metas institucionales que impacta negativamente en los objetivos estratégicos de desarrollo regional, lo que impide dotar al territorio de las capacidades necesarias para promover su desarrollo.

De los S/. 424.29 millones adjudicados, el 78% se adjudicó a la Obra: “Fortalecimiento de la capacidad Resolutiva del Hospital Manuel Núñez Butrón” como lo muestra la siguiente figura.



**Figura 8.** Monto Adjudicado del GRP – Según Objeto de Contratación  
Fuente: OSCE

Respecto a las brechas de infraestructura, el Gobierno Regional de Puno determinó el nivel de demanda total de cada servicio el año 2019. Las principales brechas e indicadores de infraestructura y servicios a nivel sectorial y regional se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 3**

*Brechas de Infraestructura o de acceso a servicios para el PMI Regional 2020 - 2022*

Función	Indicadores de Brechas	Brecha Según Sector	Brecha Según Región
Agropecuaria	Porcentaje de superficie sin acondicionamiento para recarga hídrica provenientes de precipitación	57.00%	95.50%
	Porcentaje de superficie agrícola sin riesgo	62.70%	96.50%
	Porcentaje de superficie agrícola sin riesgo tecnificado	90.50%	95.52%
	Porcentaje de puntos críticos de la ribera del río no protegidos ante peligros	100.00%	89.90%
Educación	El porcentaje de locales educativos con el servicio de educación inicial con capacidad instalada inadecuada	89.73%	89.73%
	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación primaria con capacidad instalada inadecuada	94.92%	94.92%
	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación secundaria con capacidad instalada inadecuada	89.87%	89.87%
	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación básica alternativa con capacidad instalada inadecuada	87.03%	87.03%
	Porcentaje de centros de educación básica especial con capacidad instalada inadecuada	91.64%	91.64%
	Porcentaje de locales educativos con servicio del programa de intervención temprana que contiene	96.88%	100.00%

Función	Indicadores de Brechas	Brecha Según Sector	Brecha Según Región
	capacidad instalada inadecuada Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación superior de formación artística con capacidad instalada inadecuada	91.18%	100.00%
	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación superior pedagogía con capacidad instalada inadecuada	99.08%	100.00%
	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación superior tecnológica con capacidad instalada inadecuada	89.34%	87.50%
	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación técnica productiva con capacidad instalada inadecuada	92.50%	92.50%
	Porcentaje de establecimientos de salud de primer nivel de atención con capacidad instalada inadecuada	87.00%	49.00%
Salud	Porcentaje de establecimientos de salud de primer nivel de atención requeridos	N.D.	4.00%
	Porcentaje de hospitales con capacidad instalada inadecuada	72.00%	82.00%
	Servicio de hospitales requeridos	N.D.	8.00%
Transportes y comunicaciones	Porcentaje de la red vial departamental no pavimentada con inadecuados niveles de servicio	31.00%	24.20%
	Porcentaje de la red vial departamental por pavimentar	79.81%	79.20%
	Porcentaje de instituciones museales públicas que no cuentan con condiciones para prestar un adecuado servicio del patrimonio cultural de la nación	95.73%	86.80%
Cultura y Deporte	Porcentaje de instalaciones deportivas en condiciones inadecuadas para la práctica de actividades deportivas de competencia	S.I	22.72%
Ambiente	Porcentaje de superficie de ecosistemas como potencial	98.86%	87.36%

Función	Indicadores de Brechas	Brecha Según Sector	Brecha Según Región
	para el apoyo al aprovechamiento sostenible sin intervención adecuada		
	Porcentaje de superficie sin acondicionamiento para recarga hídrica proveniente de precipitación	92.50%	97.20%
	Porcentaje de especies que requieren de recuperación	100.00%	95.34%
Protección social	Porcentaje de centros de atención residencial para personas adultas mayores (CARPAM) de acogida pública requeridos por implementar	57.70%	84.62%
Pesca	Porcentaje de disminución de biomasa de especies nativas de mayor consumo alimentario	S.I	20.00%
Orden Público y Seguridad	Porcentaje de puntos críticos de la ribera del río no protegidos ante peligros	87.01%	98.00%
Planeamiento, Gestión y reserva de Contingencia	Porcentaje de productores sin servicio de asistencia técnica	87.01%	81.00%
Vivienda	Porcentaje de viviendas saludables y climatizadas	S.I	S.I

Fuente: Diagnóstico de la situación de brechas de infraestructura del GRP - 2019

- **Entorno Intermedio**

Según OCDE, respecto al control interno, el Perú, cuenta con un sólido marco conceptual de control interno y de gestión de riesgos, que responde a los estándares internacionales. El Sistema Nacional de Control, está conformado por la Contraloría General de la República (CGR), los Órganos de Control Institucional (OCI) y las Sociedades de Auditoría Independientes. El OSCE, por su parte tiene entre sus funciones principales, según lo establecido en el artículo 52 de la Ley 30225, la supervisión de los procesos de contratación pública (OSCE, 2020).

Respecto a integridad, la importancia y alto riesgo de las contrataciones públicas fue recogida en el Plan Nacional de

Integridad y Lucha Contra la Corrupción, (CAN, 2017) que, en el eje N° 2 “Identificación y Gestión de Riesgos” plantea como objetivo específico “Garantizar la integridad en las contrataciones de bienes, servicios y obras”, con 10 acciones para alcanzar ese objetivo, cuya responsabilidad se asigna principalmente a OSCE, PERÚ COMPRAS, entidades, la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

- **Tendencias Globales**

En el continente europeo se reconocieron los desafíos para estimular el crecimiento de la industria de la construcción por parte de los distintos gobiernos y las empresas privadas como clientes del sector público, motivo por el cual se formó el “EU BIM Task Group” con la finalidad de ofrecer un enfoque europeo común para el uso de BIM. Gran cantidad de países de Sudamérica han iniciado el proceso de adopción de la metodología BIM y se encuentran desarrollando sus planes de implementación, dentro de los cuales destacan: Brasil, Chile y México.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) del Perú, a través de la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) en su calidad de ente rector del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y de acuerdo a las funciones establecidas en el artículo 5 del Decreto Legislativo N° 1486, Decreto Legislativo que establece Disposiciones para mejorar y optimizar la ejecución de las inversiones públicas, y el numeral 4 del párrafo 8.2 del artículo 8 y Cuarta Disposición Final del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252 aprobado mediante Decreto Supremo N° 284-2018-EF, lidera el proceso de implementación del Plan BIM Perú, cuyo objetivo es promover la incorporación progresiva de

la metodología BIM en entidades públicas de los tres niveles de gobierno, a fin de mejorar la calidad, eficiencia y transparencia de la inversión pública. Este valor agregado, es fundamental para generar el cambio que se fomenta e influye en la innovación del sector público.

El Decreto Supremo N° 237-2019-EF publicado el 2019 aprueba el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, a través del cual se formuló la Medida de política 1.2 Plan BIM del Objetivo Prioritario 1 “Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad”, la misma que establece los hitos al año 2030 para la adopción progresiva de la metodología BIM en todo el sector público en las diferentes fases del Ciclo de inversión del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

### 3.3. Análisis de Stakeholders

Los actores institucionales que inciden sobre las variables claves del desarrollo del Gobierno Regional de Puno.

**Tabla 4**

*Matriz de Identificación de Actores*

Matriz de Identificación de Actores		
I T E M	Actor	Descripción / Misión
1	Organismo supervisor de las contrataciones del estado - OSCE	El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) encargado de supervisar el cumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado, promoviendo las mejores prácticas en los procesos de contratación de bienes, servicios y obras, de acuerdo a lo establecido en la Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado y en el Decreto Legislativo 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento. Cuya misión es “Promover contrataciones públicas entre entidades y proveedores, íntegras, eficientes y competitivas” Extraído del portal institucional del OSCE: <a href="https://portal.osce.gob.pe/osce/content/vision-mision-y-principios">https://portal.osce.gob.pe/osce/content/vision-mision-y-principios</a>
2	Gobernación Regional de Puno	La Gobernación Regional, es el órgano ejecutivo del Gobierno Regional Puno, recae en el Gobernador Regional, quien es la máxima autoridad de su jurisdicción, representante legal y titular del Pliego Presupuestal del Gobierno Regional. Es elegido por sufragio directo por un periodo de

Matriz de Identificación de Actores	
	<p>cuatro (04) años. El mandato es irrenunciable con excepción de los casos previstos en la Constitución Política del Perú, pero revocable conforme a ley.</p> <p>El Gobernador Regional desempeña su cargo a dedicación exclusiva, con la sola excepción de la función docente, percibe una remuneración mensual fijada por el Consejo Regional.</p> <p>Extraído del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Puno, modificado por Ordenanza Regional N°002-2018-GR PUNO.CRP (Pag.16)</p>
3	<p>Gerencia General del Gobierno Regional de Puno</p> <p>La Gerencia General Regional de Puno, es el órgano ejecutivo de primer nivel organizacional del Gobierno Regional Puno, responsable administrativo, encargado de coordinar, conducir, supervisar y controlar las acciones administrativas del Gobierno Regional Puno. Depende jerárquicamente de la Gobernación Regional. Al interno coordina permanentemente las acciones de los diferentes órganos integrantes de la estructura orgánica del Gobierno Regional Puno, los cuales son responsables legal y administrativamente por los actos que ejecutan en el ejercicio de sus funciones y por los que suscriben junto con el Gobernador Regional.</p> <p>Extraído del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Puno, modificado por Ordenanza Regional N°002-2018-GR PUNO.CRP (Pag.22)</p>
4	<p>Gerencia Regional de Infraestructura</p> <p>La Gerencia Regional de Infraestructura es un órgano de línea del Gobierno Regional de Puno, responsable de la fase de ejecución de proyectos de inversión, así como de normar y ejecutar las acciones en materia de infraestructura vial y construcciones bajo su dependencia; dirige las funciones específicas en materia de transportes, comunicaciones y telecomunicaciones. Depende de la Gerencia General Regional y está a cargo de un funcionario de confianza designado por el Gobernador Regional.</p> <p>Extraído del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Puno, modificado por Ordenanza Regional N°002-2018-GR PUNO.CRP (Pag.50)</p>
5	<p>Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares</p> <p>Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares del Gobierno Regional de Puno, es responsable de programar, conducir, ejecutar y controlar el abastecimiento de bienes y prestación de servicios para el funcionamiento de la Institución.</p> <p>Extraído del Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Puno, modificado por Ordenanza Regional N°002-2018-GR PUNO.CRP (Pag.38)</p>

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV**

### **La Formulación**

#### **4.1. Determinación de Objetivos y Medios**

##### **4.1.1. Árbol de Objetivos y Medios del PP 0149**

Los objetivos de la investigación, que tienen como finalidad mejorar la contratación de licitación pública de obras del Gobierno Regional de Puno, se articulan a los objetivos del PP 0149 cuyo resultado específico es “Mejorar el desempeño en las contrataciones públicas” del Órgano Supervisor de las Contrataciones, el mismo que plantea alternativas de intervención al problema explicado en el Capítulo III.

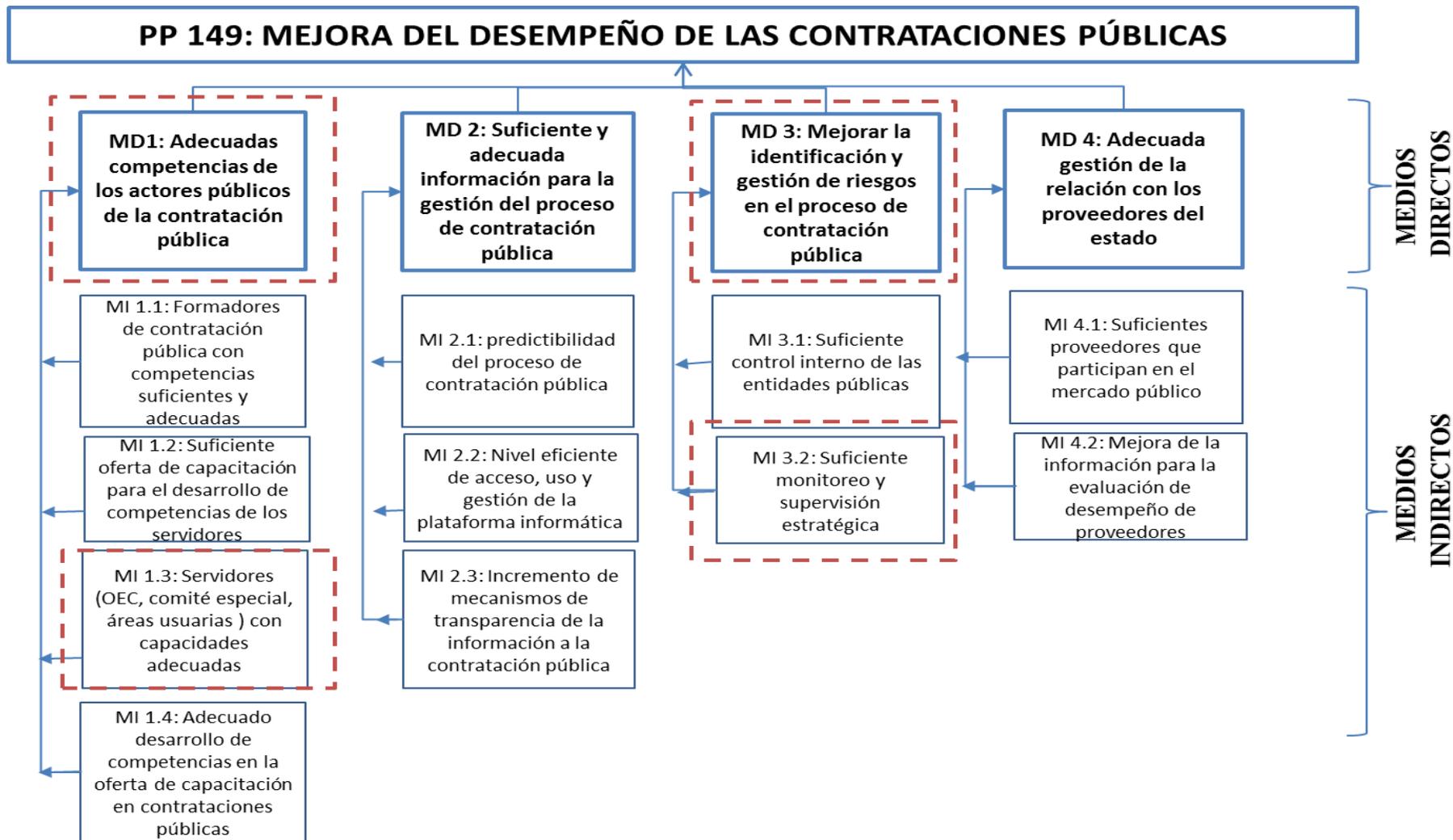
Los medios directos abordados, según las competencias del Gobierno Regional de Puno son:

MD 1: Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública

MD 3: Mejorar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública

Ya que según el análisis realizado los otros 2 medios: MD2, MD4 y 10 Medios Indirectos son competencia del OSCE, Perú Compras y la Contraloría General de la República.

En el numeral 3.3 Análisis de Medios - del Anexo 2. Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 0149 (OSCE, 2019), se plantea el Árbol de Medios que se observa en la siguiente figura.



**Figura 9.** Árbol de Medios del PP 149.

Fuente: Tomado del Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 149

#### 4.1.2. Sustento de Evidencias

A. MD 1: Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública

La capacitación cierra las 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 y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales (art. 9 D.S. W 040-2014-PCM; Perú).

No implementar actividades de formación resulta ineficiente, puesto que el mal desempeño de las personas no capacitadas se traduce en una menor productividad y; por lo tanto, en un menor desempeño de la entidad. Por ello, es eficiente hacer que los trabajadores sean más competentes.

Sobre la evaluación de competencias basada en el estándar, MARIA IRIGOIN y FERNANDO VARGAS (2002) indican que "se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base en la norma. Las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, con base en la observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

B. MD 2: Mejorar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública

Las compras públicas deben entenderse como un proceso clave al servicio de los objetivos estratégicos y de la misión institucional, en las entidades públicas; y a través de él, se relacionan todas las áreas de un organismo para cumplir con la finalidad pública llamadas a satisfacer, por lo que, son las primeras convocadas a gestionar los riesgos que podrían

amenazar tales finalidades públicas.

El área usuaria es responsable de la adecuada formulación del requerimiento por lo que para asegurar la calidad técnica debe contar con lineamientos que le permitan reducir la necesidad de reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercutan en el proceso de contratación.

Estandarizar y establecer directrices respecto de qué pasos y documentos son pertinentes en el proceso de contratación, limitando la posibilidad que tienen las áreas usuarias de solicitar en las bases estandarizadas otros documentos o requisitos de calificación, más allá de los indicados.

#### 4.2. Análisis de Alternativas

De acuerdo con el árbol de medios presentado se desarrollan alternativas de intervención para los siguientes medios fundamentales:

**Tabla 5**

*Comparación de Alternativas*

Nº	Alternativa	Comparación de Alternativas				Alternat. Selección.
		Complementaria Con	Viabilidad	Eficiencia	Eficacia	
MDI	Adecuadas competencias de los actores que participan en la contratación pública					
01	Formación de servidores para mejorar sus capacidades	-	X	01	01	X
02	Técnicas de acompañamiento personalizado a los actores de la contratación Pública.	-	X	02	02	
MI 1.1	Formadores de contratación pública con competencias adecuadas					
03	Selección y entrenamiento de formadores para la contratación pública		X	01	01	X
MI 1.2	Suficiente oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores					

Comparación de Alternativas						
04	Incremento de la oferta de capacitación en contrataciones del Estado en Regiones.		X	01	01	
MI 1.3	Adecuadas capacitaciones para el desarrollo de competencias en contrataciones públicas.					
05	Estandarización de competencias para la selección, capacitación y evaluación de servidores		X	01	01	
MI 2.1	Predictibilidad del proceso de contratación pública					
06	Información y procesos estandarizados.		X	01	01	X
MI 2.2	Nivel eficiente de acceso, uso y gestión de la plataforma Informática					
07	Información relevante disponible en la plataforma informática	-	X	01	01	X
MI 2.3	Incremento de mecanismos de transparencia de la Información en la contratación pública.					
08	Canales de información que promuevan la transparencia en la contratación pública.	-	X	01	01	X
MI 3.2	Suficiente monitoreo y supervisión estratégica					
09	Tipificación, estimación y asignación de los riesgos previsibles.	-	X	01	01	X
10	Mejora del control interno de las entidades públicas	-	X	02	01	X
MD 4	Adecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado					
11	Atracción y fidelización de proveedores	-	X	01	01	X

Fuente: Tomado del Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 149

Con relación al análisis de los Medios Indirectos, en algunos casos se han identificado y desarrollado alternativas complementarias que permiten su viabilidad, basado en alternativas que actualmente están siendo intervenidas y que cuentan con evidencias que respalda su efectividad y eficiencia.

### 4.3. Productos del PP 0149

**Tabla 6**

*Productos del PP 0149*

Medios fundamentales		Intervenciones seleccionadas	Productos
Nº	Denominación	Nº y Denominación	Nº y Denominación
MDI	Adecuadas competencias de los actores que participan en la contratación pública	01 Formación de capacidades de los actores de la contratación pública	1 Actores de la contratación pública con mejores competencias
MI 1.1	Formadores de contratación pública con competencias adecuadas	03 Selección y entrenamiento de formadores para la contratación pública	
MD 4	Adecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado	11 Atracción y fidelización de proveedores	
MI 2.1	Predictibilidad del proceso de contratación pública	06 información y procesos estandarizados	2 Entidades proveedores reciben información para la gestión de las contrataciones públicas
MI 2.2	Nivel eficiente de acceso, uso y gestión de la plataforma Informática	07 información relevante y disponible en la plataforma informática	
MI 2.3	Incremento de mecanismos de transparencia de la Información en la contratación pública.	08 canales de información que promuevan la transparencia en la contratación pública	
MI 3.2	Suficiente monitoreo y supervisión estratégica	09 Tipificación, Estimación y asignación de los riesgos previsible fomentar mejor control interno en las entidades	3 Planes de mitigación de riesgo implementados

Fuente: Tomado del Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 149

### 4.4. Actividades

Cada producto propuesto conlleva una serie de actividades para su realización, las cuales deben darse de manera ordenada, pertinente y oportuna.

**Tabla 7**

*Actividades del Programa Presupuestal 0149*

Actividades del Programa Presupuestal 149	
Denominación del Producto 1	Actores de la contratación pública con mejores competencias
Actividad 1	Formación de especialistas en contratación pública
Actividad 2	Capacitación de los Actores de la contratación pública

---

Actividades del Programa Presupuestal 149

---

Denominación del Producto 2	Entidades y proveedores reciben información para la gestión de las contrataciones publicas
Actividad 1	Aprobación y/o actualización de fichas técnicas y difusión de la modalidad de subasta inversa para la adquisición de bienes y servicios comunes*
Actividad 2	Implementación de catálogos electrónicos de convenio marco*
Actividad 3	Gestión de la Plataforma de Contrataciones
Actividad 4	Solución de controversias en contrataciones públicas
Actividad 5	Mejoramiento de la gestión de la relación con los proveedores
Denominación del Producto 3	Planes de mitigación de riesgos implementados
Actividad 1	Identificación y tratamiento de riesgos en el proceso de contratación pública
Actividad 2	Supervisión a los actores en el proceso de contratación

---

Fuente: Tomado del Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 149

(\*) Actividades a cargo de la Central de Compras Públicas –PERU COMPRAS.

## **Capítulo V**

### **La Propuesta de Implementación**

#### **5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación**

##### **5.1.1. Gestión de Riesgos Identificados**

Según el OCDE, Perú cuenta con un sólido marco conceptual de control interno y de gestión de riesgos, que responde a los estándares internacionales, pero no se puede indicar lo mismo respecto de su implementación, pues la aplicación del control interno y de evaluación de riesgos, no ha evidenciado buenos resultados según la Contraloría General de la República, con mayores brechas en los gobiernos regionales y locales.

Por lo que se propone una metodología para la identificación de riesgos, posibles consecuencias y las acciones de mitigación validada por Osce, Usaid y el Observatorio de la Integridad.

Primero se identificación de riesgos con los servidores que toman decisión en materia de contrataciones de Obras Públicas (Gerente General Regional, Jefe de la Oficina de Administración, Gerente de Planeamiento y Presupuesto, Jefe del OEC, Gerente de Infraestructura). Luego se valoraron los riesgos por probabilidad de ocurrencia e impacto que pueden generar en el proceso de contratación. Para determinar la severidad del riesgo se multiplica el valor de la probabilidad de ocurrencia del riesgo con el valor del impacto del riesgo:

$$\text{Severidad del riesgo} = PO * I$$

PO: Probabilidad del riesgo

I: Impacto del riesgo

Para determinar el valor de la probabilidad del riesgo debe hacerse la

pregunta ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo? Considerando los valores de la tabla probabilidad del riesgo. Para determinar el valor del impacto se debe hacer la pregunta ¿Cuál es el impacto del riesgo en el proceso de contratación? En base al uso de la fórmula se obtiene el resultado general para los riesgos que permite calificar la severidad de los mismos.

**Tabla 8**

*Valores probabilidad del riesgo*

Probabilidad (Po)	
Nivel	Valor
Bajo	1
Medio	3
Alto	5

Fuente: Criterios para la valorización del riesgo - OSCE

**Tabla 9**

*Valores Impacto del riesgo*

Impacto (I)	
Nivel	Valor
Bajo	1
Medio	3
Alto	5

Fuente: Criterios para la valorización del riesgo - OSCE

**Tabla 10**

*Severidad del riesgo según valores obtenidos*

		Impacto			
		Bajo	Medio	Alto	
		1	3	5	
Probabilidad	Alto	5	5	15	25
	Medio	3	3	9	15
	Bajo	1	1	3	5

Fuente: Criterios para la valorización del riesgo - OSCE

Si el puntaje es entre 15 y 25, la severidad es alta, si el puntaje es entre 5 y 9, la severidad es media y si el puntaje es entre 1 y 3 la severidad es baja.

En el levantamiento de riesgos en contratación pública del Gobierno Regional de Puno se han identificado riesgos que afectan la integridad y provocan efectos en la eficiencia y la competitividad en los procesos de compra pública. Por lo que se decidió actuar sobre los de mayor severidad, como muestra la siguiente tabla.

**Tabla 11**

*Priorización del Tratamiento de Riesgos según Impacto y Probabilidad*

Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Valor Riesgo	Severidad del Riesgo	Acciones de Mitigación	Responsable
Desconocimiento de la normativa y de procedimientos de la normativa de los actores de la contratación pública (OEC, Comité Selección y Área Usuaría) podría exponer a cometer errores que afecten el proceso de compra.	5	5	25	Severidad Alta	*Desarrollo de capacidades de los actores de la contratación pública en la correcta formulación del PAC, adecuada formulación de requerimiento de obras, absolución de consultas y observaciones, SEACE y ética, transparencia e integridad en la gestión pública. *Profesionalización del servidor de las contrataciones públicas: 100% del OEC certificados por el OSCE.	Jefe de RRHH
Deficiencia técnica de los Requerimientos y de los expedientes técnicos podría comprometer todo el procedimiento de selección, generando	3	5	15	Severidad Alta	Elaborar directrices / lineamientos para la adecuada formulación de los requerimientos para mejorar el proceso de contratación de obras públicas.	Gerente General Regional

Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Valor Riesgo	Severidad del Riesgo	Acciones de Mitigación	Responsable
retrasos en el calendario.						

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Objetivos



Figura 10. Árbol de Medios del TIA.

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1. Objetivo General

Mejorar la contratación de licitación pública de obras del Gobierno Regional de Puno

### 5.2.2. Objetivos Específicos

- Mejorar las competencias de los actores de la contratación pública de la entidad
- Adecuada formulación de requerimientos de licitación pública de obras del Gobierno Regional de Puno

**A. Objetivo Específico 1:** Mejorar las competencias de los actores de la contratación pública de la entidad

**Producto 1: Plan de Fortalecimiento de Capacidades de los Actores de la Contratación Pública de la Entidad**

Una persona competente tiene mejores y mayores posibilidades

de resolver problemas orientados a las compras públicas. Todas las personas que trabajan en el OEC e intervienen directamente en una de las fases de la contratación deben estar certificadas por el OSCE considerando el valor estratégico que tiene esta actividad en relación a la mejora de la calidad de vida del ciudadano.

La Ley del Servicio Civil, indica que la finalidad del proceso de capacitación es: a) buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos; b) busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño, y c) es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de objetivos institucionales (art. 10 Ley 30057; Perú). Considerando ello, la capacitación logra los objetivos del Estado, al mismo tiempo que permite el desarrollo personal de los trabajadores.

Conforme a la Directiva N°002-2018-OSCE/CD “Certificación de los profesionales y técnicos que laboren en los órganos encargados de las contrataciones de las entidades públicas”.

El plan de Fortalecimiento de capacidades está dirigido a todos los actores de la contratación pública (OEC, áreas usuarias y comités especiales). Ha sido elaborado usando la metodología establecida por el SERVIR, contribuirá al logro de los objetivos institucionales y elevará los niveles de desempeño de los trabajadores respecto a las contrataciones públicas (ANEXO B)

**Tabla 12**

*Producto 1: Identificación y Gestión de riesgo*

Identificación del Riesgo	Acciones de Mitigación
1) Desconocimiento de normativa y de procedimientos por parte de los servidores de las áreas usuarias y comités de selección,	Desarrollo de capacidades de los actores de la contratación pública en la correcta formulación del PAC, adecuada formulación de

Identificación del Riesgo	Acciones de Mitigación
que los expone a cometer errores o infracciones que afectan el proceso de compra.	requerimiento de obras, absolución de consultas de observaciones, SEACE, ética, transparencia e integridad en la gestión pública.
2) OEC no certificados ponen en riesgo la garantía de una gestión eficiente y competente.	Profesionalización del servidor de las contrataciones públicas: 100% del OEC certificados por el OSCE. Realizar convenios con OSCE, SERVIR, PERU COMPRAS e instituciones privadas para capacitación y becas.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13**

*Detalle de Producto 1*

Detalle del Producto	
Producto 1	Plan de Fortalecimiento de Capacidades de los Actores de la Contratación Pública de la Entidad
Unidad de medida	Persona Capacitada
¿Quién recibe el producto o sobre quién se interviene?	Actores de la contratación pública (OEC, áreas usuarias, comité de selección) con mejores competencias
¿Qué bienes y/o servicios específicos que recibirá dicho grupo poblacional?	Capacitación de actores que intervienen en el proceso de contratación
¿Cuál es la modalidad de entrega del producto a dicho grupo poblacional?	Presencial y virtual.
¿Quién realiza la entrega del producto?	Jefe de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Puno
¿Dónde se entrega el producto?	De manera Virtual y en local del GRP.

Fuente: Elaboración propia

- **Objetivo Específico 2:** Adecuada formulación de requerimientos de licitación pública de obras

**Producto 2: Directrices para una adecuada formulación de requerimientos de licitación pública de obras**

Una directiva es un documento normativo en el que se establecen aspectos técnicos y operativos en materias específicas, que pueden partir de una norma de carácter general.

Según el diagnóstico y entrevistas realizadas se identificaron riesgos internos en la formulación del requerimiento por lo que se propone la implementación de la directiva y guía que coadyuven a dinamizar las fases de actuaciones preparatorias y procedimientos de selección en el Gobierno Regional de Puno:

- Directiva para la correcta formulación y elaboración de los Requerimientos de Obras: cuya finalidad es establecer normas y procedimientos técnicos y administrativos de carácter obligatorio que regulen la Información complementaria del Expediente Técnico de Obra (Requerimiento), por parte del área usuaria para la contratación de la ejecución de la obra en el Gobierno Regional de Puno.
- Guía sobre la correcta actuación del Comité de Selección durante la conducción del procedimiento de selección. Tiene la finalidad de orientar a los Comités de Selección respecto a las actuaciones y responsabilidades que se deben tener en cuenta durante el desarrollo de un procedimiento de selección, desde que es notificada su designación.

**Tabla 14**

*Producto 2: Identificación y Gestión de riesgo*

Identificación del Riesgo	Acciones de Mitigación
1) Deficiencia Técnica de los Requerimientos y de los expedientes técnicos por información errónea o incompleta.	Hacer uso de los mecanismos de estandarización de requerimientos ya establecidos en la normativa de contrataciones del Estado Elaborar e Implementar directrices y lineamientos para una adecuada formulación de requerimientos para mejorar el proceso de contratación de obras públicas. (normativos y no normativos)
2) Exigencias de condiciones técnicas, certificaciones o garantías excesivas, no justificadas para el cumplimiento de la finalidad de la contratación, que restringen la participación.	Programar capacitaciones dirigidas a las áreas usuarias en formulación de requerimientos, gestión por resultados, taller de obras públicas, ética, transparencia e integridad en la función pública.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15***Detalle del Producto 2*

Detalle del Producto	
Producto 2	Directrices para una adecuada formulación de requerimientos de licitación pública de obras para mejorar el proceso de contratación de obras
Unidad de medida	Directrices implementadas
¿Quién recibe el producto o sobre quién se interviene?	Actores de la contratación pública de la entidad (OEC, áreas usuarias y comités de selección).
¿Qué bienes y/o servicios específicos que recibirá dicho grupo poblacional?	Directiva para la correcta formulación y elaboración de los Requerimientos de Obras; y Guía sobre la correcta actuación del Comité de Selección durante la conducción del procedimiento de selección. Es decir, documentos especializados normativos y no normativos
¿Cuál es la modalidad de entrega del producto a dicho grupo poblacional?	A través de su publicación en la página web del Gobierno Regional de Puno
¿Quién realiza la entrega del producto?	Gerencia General Regional
¿Dónde se entrega el producto?	En físico y a través de la Pagina web

Fuente: Elaboración propia

**5.3. Identificación de Recursos Críticos****5.3.1. Comunicación Estratégica**

Con el objetivo de mantener a los servidores alineados y comprometidos con los objetivos institucionales se realizarán reuniones con los actores de la contratación pública para realizar un taller de motivación y trabajo de equipo. Luego siguiendo la metodología del SERVIR se levantará información sobre las necesidades de capacitación, las mismas que estarán sujetas a la disponibilidad presupuestal del presente año fiscal.

Respecto a las directrices después de la aprobación a través de un memorándum anexando dichas directrices, se hará de conocimiento de todo el personal para su cumplimiento, bajo responsabilidad.

### **5.3.2. Incidencia de Stakeholders**

Se establecerán alianzas estratégicas con el OSCE, PERÚ COMPRAS, SERVIR e instituciones privadas para capacitaciones y becas que beneficien a los servidores del Gobierno Regional de Puno.

### **5.3.3. Recursos Humanos**

De acuerdo a las acciones de capacitación priorizadas en el Plan de Fortalecimiento de capacidades y las directrices, se contratará facilitadores y especialistas en cada rubro, según disponibilidad presupuestal.

### **5.3.4. Recursos Financieros**

Todas las acciones de capacitación priorizadas en el Plan ascienden a S/. 25,500.00 soles las mismas que se podrán reducir en tanto se firmen las alianzas estratégicas con las instituciones mencionadas en el punto 5.2.2. Respecto al paquete de directrices se contratará a un consultor por un monto de S/. 10,000.00 soles.

### **5.3.5. Recursos Logísticos.**

Las capacitaciones presenciales serán a todo costo en el auditorio del Gobierno Regional de Puno. Y las capacitaciones virtuales serán fuera del horario de trabajo.

### **5.3.6. Recursos Tiempo**

Se considera como imprescindible la programación de tres años para la realización de la propuesta de Mejorar el procedimiento de selección de la contratación de obras públicas del Gobierno Regional de Puno, basado en la necesidad de mantener una evaluación constante con retroalimentación de cada producto en el primer año y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

**Tabla 16****Cronograma**

Actividades	2020				2021			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Plan de Fortalecimiento de Capacidades de los actores de la Contratación Pública		X		X				
Realización de Capacitaciones y Talleres	X	X			X	X	X	X
Evaluación y Programación de Capacitaciones				X				
Elaboración de la Directiva Elaboración del PAC	X							
Elaboración de la Directiva Formulación del Requerimiento para la Contratación de ejecución de Obras	X							
Elaboración de la Directiva Formulación y/o Absolución de Consultas y Observaciones	X							
Elaboración de la Guía Práctica: Actuaciones y responsabilidades del comité de selección	X							
Socialización e Implementación de Directrices y lineamientos	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

**5.4. Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional)**

Los productos del presente Trabajo de Investigación no modifican la estructura orgánica del Gobierno Regional de Puno, pero sí necesita de una alta coordinación entre las áreas usuarias y el órgano encargado de las contrataciones. Así como la coordinación con el área de Recursos Humanos para la realización de las capacitaciones y talleres.

**5.5. Metas período de 3 años**

El programa presupuestal 0149 para los siguientes tres años tiene metas proyectadas al 2021 que se pueden observar en la siguiente tabla.

**Tabla 17****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	Porcentajes de ítems declarados desiertos	14.9	14.9	14.8	14.7	14.7	14.6
"Mejora de desempeño en las contrataciones públicas"	Porcentaje de ítems que tuvieron alguna nulidad		10.0	10.0	9.7	9.6	9.5
	Porcentaje de Licitaciones y Concursos Públicos cuya duración en días hábiles es menor al promedio (2 postores o más)	65.0	65.0	66.5	66.0	66.5	66.5

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valores históricos %		Metas proyectadas %			
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
	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	3.0
	Porcentaje de ítems de procesos competitivos que se adjudicaron en ambiente de competencia		52.5	53.0	53.5	54.0	54.0
	Porcentaje del monto adjudicado a las micro y pequeñas empresas (MYPE)		45.6	45.6	45.7	45.6	45.6
	Porcentaje de ahorro por precio en el mercado público		6.7	6.7	6.7	6.7	6.7
	Porcentaje de cumplimiento de Plan Anual de Contrataciones PAC		7.5	71.0	71.5	72.0	72.0
Producto 1: Entidades y proveedores reciben información para la gestión de las contrataciones públicas	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	9.8	4.0	7.5	8.0	8.3	8.8
	Porcentaje del monto contratado mediante el procedimiento de Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco por las Entidades del Estado	6.5	4.7	7.6	8.5	9.5	10.5
Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias	Porcentaje de personas con competencias suficientes				60.0	65.0	70.0
Producto 3: Expedientes supervisados mejoran contrataciones públicas y generan valor agregado	Porcentaje de acciones de mitigación de riesgos implementadas				60.0	67.0	71.0

Fuente: Tomado del PP 149

## **Capítulo VI**

### **Análisis de Viabilidad**

#### **6.1. Análisis de Viabilidad**

##### **6.1.1. Viabilidad Política**

El presente trabajo cuenta con viabilidad política dado que se encuentra en el marco de la Ley N° 30225 y sus modificaciones, así como de la Directiva N°002-2018-OSCE/CD Certificación de los profesionales y técnicos que laboren en los órganos encargados de las contrataciones de las entidades públicas.

##### **6.1.2. Viabilidad Técnica**

El proyecto está alineado a los procedimientos del Gobierno Regional de Puno, y viable legalmente ya complementa el marco legal vigente, así como también en funcionamiento de las actividades del Gobierno Regional, es fácil su aplicación en la institución. No habrá en la estructura orgánica, pero se agregará o complementará con planes e instrumentos de gestión.

##### **6.1.3. Viabilidad Social**

El presente trabajo de investigación cuenta con viabilidad social, dado que se pretende mejorar las capacidades de los funcionarios que intervienen en las etapas del proceso de selección de obras públicas a fin de aminorar los plazos de las etapas y hacerlo más eficientes en la evaluación de las propuestas, con ello se pone fin a la postergación de procedimientos de selección, como resultado se verá beneficiada la población con obras de gran impacto que contribuirá al desarrollo de la Región Puno.

##### **6.1.4. Viabilidad Presupuestal**

El presente trabajo de investigación cuenta con viabilidad

presupuestal, se ha considerado que dicho presupuesto será asumido por recursos propios del Gobierno Regional de Puno y además se tiene planificado involucrar a otras instituciones mediante alianzas estratégicas para reducir costos.

#### **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 Puno.

Dentro de los actores involucrados tenemos al órgano encargado de contrataciones, las áreas usuarias y el comité de selección. Así como Unidad de Recursos Humanos, Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto.

### **6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores**

Basados en el análisis de (Stakeholders), y actores de la contratación pública como ya lo hemos mencionado en acápite anteriores, la propuesta es viable pues la mayor parte de ellos están de acuerdo con desarrollar sus competencias y aportar al cumplimiento de objetivos institucionales, así mismo existe convergencia para el desarrollo de los productos.

### **6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial**

#### **6.3.1. Generación de Valor Público**

Para la viabilidad de las propuestas del trabajo de investigación en el campo de la evaluación estratégica gerencial, se asume el enfoque de Gestión por resultados en las contrataciones públicas.

El presente trabajo de investigación genera valor público, pues contribuye al logro de los resultados del Programa Presupuestal 0149 “Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas”. El Programa Presupuestal 0149 tomó en cuenta las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (cuya

abreviatura en inglés es OECD), que son señaladas en su publicación “La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación” (2017). Las recomendaciones clave que más importancia tuvieron son las siguientes: trabajar hacia un proceso de licitación más eficiente y justo; inculcar la integridad en todo el ciclo de contratación; y, fortalecer las capacidades de contratación. Empero, se requiere incorporar las demás recomendaciones con la finalidad de complementar las acciones que viene realizando el OSCE para contribuir al fortalecimiento del Sistema Nacional de Abastecimiento.

Así mismo contribuye a mitigar riesgos en la gestión de la contratación pública, ya que contempla el establecimiento de directrices y lineamientos internos para organizar el flujo de las contrataciones y el fortalecimiento de capacidades de los servidores dentro del Gobierno Regional de Puno, lo que les permitirá estar mejor preparados para gestionar con eficiencia el proceso de contratación. Empero se requiere que el personal clave permanezca en la institución por lo menos dos años continuos, ya que la rotación del personal clave es alta como por ejemplo el Gerente General, el jefe de la Oficina de Recursos Humanos y el Jefe de la Oficina de Abastecimientos.

## Capítulo VII

### Seguimiento

#### 7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento

Para el seguimiento se proponen los mismos indicadores del Programa Presupuestal 0149 “Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas”

**Tabla 18**

*Indicadores de seguimiento*

Producto	Indicadores	Medio de Verificación
Actores de la contratación pública con mejores competencias	Porcentaje de personas con competencias suficientes	SICAN
Identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública	Nº de acciones de mitigación de riesgos implementadas	Registro Administrativo

Fuente: Tomado del PP 149

- Indicador 1: Porcentaje de personas con competencias suficientes  
El indicador mide las brechas de conocimientos de los actores de la contratación pública.
- Indicador 2: Nº de acciones de mitigación de riesgos implementadas.  
El indicador mide las acciones de mitigación de riesgos implementadas que afectan la integridad en las compras públicas.

#### 7.2. Desarrollo de indicadores de resultados

Para medir los indicadores de resultados se proponen 3 indicadores del Programa Presupuestal 0149 “Mejora del Desempeño de las Contrataciones Públicas”

**Tabla 19***Indicadores de resultado*

Resultado Específico	Indicadores	Medio de Verificación
Mejorar la contratación de licitación pública de obras del Gobierno Regional de Puno	Porcentaje de ítems declarados desiertos Porcentaje de ítems que tuvieron alguna Nulidad Porcentaje de Licitaciones cuya duración promedio es igual o mayor a 60 días hábiles	SEACE y cuadros y reportes elaborados por la Oficina de Abastecimientos

Fuente: Tomado del PP 149

- **Indicador 1: Porcentaje de ítems declarados desiertos**  
El indicador mide el número de procesos desiertos sobre los procesos convocados
- **Indicador 2: Porcentaje de ítems que tuvieron alguna Nulidad.**  
El indicador mide el número de procesos nulos sobre los procesos convocados.
- **Indicador 3: Porcentaje de Licitaciones cuya duración promedio es igual o mayor a 60 días hábiles.**  
El indicador mide las licitaciones cuya duración promedio es igual o mayor a 60 días hábiles sobre el total de licitaciones convocadas.

## Conclusiones

- La Región Puno es una de las Regiones menos competitivas del país. El 2019 el Gobierno Regional de Puno sólo ejecutó el 62.8% del presupuesto de inversiones. Uno de sus procesos de Licitación Pública de Obras adjudicado por un monto ascendente a S/. 329,373,420.56, llegó a tardar 248 días hábiles desde la convocatoria hasta el otorgamiento de la buena pro, cuando la media es de 46.5 días hábiles según el OSCE, los principales afectados por una incorrecta gestión de las contrataciones son los ciudadanos. Hubo 375 consultas y observaciones, 2 pronunciamientos, 1 declaración de nulidad retrotrayéndola a la etapa de Absolución de consultas, observaciones e integración de bases
- Uno de los problemas que contribuye a la ineficiente contratación de licitación pública de obras es que el 59% de los servidores no cuenta con certificación del OSCE generando riesgos en desarrollo de una labor eficaz y eficiente en las contrataciones de bienes, servicios y obras. Por lo que es indispensable que los actores de la contratación pública (OEC, áreas usuarias y comités de selección) mejoren sus competencias para tener mejores y mayores posibilidades de resolver problemas orientados a las compras públicas. Todas las personas que trabajan en el OEC e intervienen directamente en una de las fases de la contratación deben estar certificadas por el OSCE considerando el valor estratégico que tiene esta actividad en relación a la mejora a la calidad de vida del ciudadano.
- La deficiente formulación de requerimientos es otro problema desde la lógica de riesgos, es uno de los aspectos más importantes de todo el proceso de contratación, ya que es determinante en el resultado final del mismo, generando retrasos en el calendario, ocasionada por una gran cantidad de consultas y/u observaciones, solicitud de emisión de pronunciamiento, y en el peor del casos, cuando los vicios y deficiencias llegan a afectar la validez del

proceso, la nulidad del proceso hasta la etapa correspondiente en al cual se subsana los vicios. Las exigencias de condiciones técnicas, certificaciones o garantías excesivas no justificadas para el cumplimiento de la finalidad de la contratación, pueden restringir la participación. El área usuaria es responsable de la adecuada formulación del requerimiento por lo que para asegurar la calidad técnica debe implementar Directrices y lineamientos que le permitan reducir la necesidad de reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercutan en el proceso de contratación.

## Recomendaciones

- Las compras públicas deben entenderse como un proceso clave al servicio de los objetivos estratégicos de las entidades públicas por lo que recomendamos priorizar los riesgos para darles tratamiento y mitigarlos empezando por los riesgos de mayor severidad. En el caso del Gobierno Regional de Puno, la presente investigación recomienda mitigar los riesgos identificados través de la implementación del Plan de Fortalecimiento de capacidades de los actores de la contratación pública y la implementación de las directrices para una correcta formulación de los requerimientos de obras.
- Se recomienda profesionalizar al servidor de las contrataciones públicas, es decir el 100% del órgano encargado de las contrataciones debe estar certificado por el OSCE. Asimismo la reducción de rotación de puestos clave y personal que toma decisiones en materia de contrataciones de obras públicas, que permita el compromiso de la institución con el fortalecimiento de sus capacidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de la población de manera oportuna y eficiente.
- El presente trabajo de investigación abordó uno de los aspectos más relevantes que es la formulación de los requerimientos, considerando la presente como punto de partida, se recomienda a la entidad realizar un monitoreo constante a los riesgos del proceso de contratación pública, ya que las circunstancias cambian y los riesgos no son estáticos.

## Referencias Bibliográficas

### Fuentes documentales

Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 082-2019-EF y Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 344-2018-EF, modificado por el Decreto Supremo N° 377-2019-EF a partir del 16 de diciembre del 2019.

Directiva N° 004-2019-OSCE/CD - DISPOSICIONES SOBRE EL CONTENIDO DEL RESUMEN EJECUTIVO DE LAS ACTUACIONES PREPARATORIAS. Aprobada mediante Resolución N° 016-2019-OSCE/PRE, publicada en el Diario oficial El Peruano el 29 de enero de 2019 y modificada según la Resolución N° 099-2019-OSCE/PRE, publicada en el Diario oficial El Peruano el 29 de mayo de 2019.

Directiva N° 012-2017-OSCE/CD - GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS. Incluye las modificaciones aprobadas mediante Resolución N° 018-2017-OSCE/CD del 23.05.2017.

Directiva N° 023-2016-OSCE/CD - Disposiciones sobre la Formulación y Absolución de Consultas y Observaciones.

Directiva N° 004-2016-OSCE/CD - LINEAMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN EN LA QUE SE HACE REFERENCIA A DETERMINADA MARCA O TIPO PARTICULAR.

Directiva N° 002-2019-OSCE/CD - PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES. Aprobada mediante Resolución N° 014-2019-OSCE/PRE, publicada en el Diario oficial El Peruano el 29 de enero de 2019.

Directiva N° 002-2018-OSCE/CD - Certificación de los profesionales y técnicos que laboren en los órganos encargados de las contrataciones de las entidades públicas. Aprobada mediante Resolución N° 001-2019-OSCE/PRE de fecha 08 de enero de 2019.

Ley 27806, Ley de Transparencia y acceso a la información pública.

### **Fuentes bibliográficas**

Apolitano, J. (2019) Gestión Pública: Con políticas responsables y sostenidas.

Recuperado de <https://www.elpueblo.pe/gestion-publica-con-politicas-responsables-y-sostenidas/>

Aragón C, J Y CHCHPP (2006) Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Texto

Único Ordenado y su Reglamento, Edición revisada y ampliada.

La Ley (2014) Las 7 formas de contratación previstas en la nueva Ley de

Contrataciones del Estado. Recuperado de: <https://laley.pe/art/1571/las-7-formas-de-contratacion-previstas-en-la-nueva-ley-de-contrataciones-del-estado>

OSCE, Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado - [www.osce.com/Instrumentos-de-gestión](http://www.osce.com/Instrumentos-de-gestión)

Retamozo, A. (2017) Los procedimientos de selección en la Ley N.º 30225, Ley de contrataciones del estado. Revista Aequitas, Número 1, Mayo 2018, pp. 97-111

### **Fuentes hemerográficas**

Alejandro, Keila, "Incidencia de los procesos de contrataciones – ley n°30225 y cumplimiento de metas presupuestales del Gobierno Regional de Pasco – 2019" Tesis UNDAC 2019

### **Fuentes electrónicas**

[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018\\_DL1444/TUO\\_ley-30225-DS-082-2019-EF.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018_DL1444/TUO_ley-30225-DS-082-2019-EF.pdf)

[https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018\\_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf)

[https://portal.osce.gob.pe/osce/content/documentos\\_normativos\\_directivas](https://portal.osce.gob.pe/osce/content/documentos_normativos_directivas)

<https://portal.osce.gob.pe/osce/content/desarrollo-de-capacidades>

<https://portal.osce.gob.pe/osce/content/estudios-sobre-contratacion-publica>

<https://www.meespecializo.pe/>

## Anexos

### Anexo A: Matriz de Consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA</b>					
<b>“MEJORAR LA CONTRATACIÓN DE LICITACIÓN PÚBLICA DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO, PERIODO 2019”</b>					
<b>PROBLEMAS</b>		<b>OBJETIVOS</b>		<b>PRODUCTOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>
<b>PP 0149</b>	<b>TIA</b>	<b>PP 0149</b>	<b>TIA</b>	<b>TIA</b>	
Inadecuado desempeño de las contrataciones públicas	Ineficiente contratación de licitación pública de obras del GRP	Mejora del desempeño de las contrataciones públicas	Mejorar la contratación de licitación pública de obras del GRP		
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO 1</b>		<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>			
<b>PP 0149</b>	<b>TIA</b>	<b>PP 0149</b>	<b>TIA</b>		
Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública	Débil perfil de los actores de la contratación pública	Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública	Mejorar las competencias de los Actores de la contratación pública de la entidad.	Plan de Fortalecimiento de Capacidades de los Actores de la Contratación Pública de la Entidad	
<b>PROBLEMA ESPECÍFICO 2</b>		<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>			
<b>PP 0149</b>	<b>TIA</b>	<b>PP 0149</b>	<b>TIA</b>		
Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública	Deficiente formulación de requerimientos de Licitación pública	Mejorar la identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública	Adecuada formulación de requerimientos de Licitación pública	Directrices para una adecuada formulación de requerimientos de licitación pública de obras y mejorar el proceso de contratación de obras	

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA**

					<p>servidores no cuenta con certificación del OSCE generando riesgos en desarrollo de una labor eficaz y eficiente en las contrataciones de bienes, servicios y obras. Por lo que es indispensable que los actores de la contratación pública (OEC, áreas usuarias y comités de selección) mejoren sus competencias para tener mejores y mayores posibilidades de resolver problemas orientados a las compras públicas. Todas las personas que trabajan en el OEC e intervienen directamente en una de las fases de la contratación deben estar certificadas por el OSCE considerando el valor estratégico que tiene esta actividad en relación a la mejora a la calidad de vida del ciudadano.</p> <p>3. La deficiente formulación de requerimientos es otro problema desde la lógica de riesgos, es uno de los aspectos más importantes de todo el proceso de contratación, ya que es determinante en el resultado final del mismo, generando retrasos en el calendario, ocasionada por una gran cantidad de consultas y/u observaciones, solicitud de emisión de pronunciamiento, y en el peor del casos, cuando los</p>
--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA**

					<p>vicios y deficiencias llegan a afectar la validez del proceso, la nulidad del proceso hasta la etapa correspondiente en el cual se subsana los vicios. Las exigencias de condiciones técnicas, certificaciones o garantías excesivas no justificadas para el cumplimiento de la finalidad de la contratación, pueden restringir la participación. El área usuaria es responsable de la adecuada formulación del requerimiento por lo que para asegurar la calidad técnica debe implementar Directrices y lineamientos que le permitan reducir la necesidad de reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercutan en el proceso de contratación.</p>
--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Anexo B: Producto 1: Plan de Fortalecimiento de Capacidades de los Actores de las Contrataciones Públicas del Gobierno Regional de Puno**

## **GOBIERNO REGIONAL DE PUNO**



---

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LOS ACTORES DE LAS CONTRATACIONES PÚBLICAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO**

---

## INDICE

I.	PRESENTACIÓN .....	.....
II.	MARCO LEGAL.....	.....
III.	MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	.....
IV.	ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO .....	.....
V.	NÚMERO DE SERVIDORES QUE CONFORMAN LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO .....	.....
VI.	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN .....	.....
VII.	CICLO DE LA CAPACITACIÓN.....	.....
VIII.	PRESUPUESTO.....	.....
IX.	MATRIZ PDP .....	.....

## **I. PRESENTACIÓN**

El Gobierno Regional de Puno, entidad pública descentralizada, busca el logro de sus objetivos institucionales, teniendo como base los planes estratégicos multisectoriales, para lo cual dispone de sus recursos asignados y requiere de contar con el personal apropiado para conseguir alcanzar las metas señaladas.

La capacitación es un eje fundamental en el proceso de modernización y del Estado Peruano, puesto que ante los retos que plantea una sociedad globalizada con tecnologías y conceptos que varían constantemente, se requiere contar con el personal idóneo y permanentemente capacitado, es decir que cuente con las competencias necesarias para el buen desempeño de las funciones que el puesto exige.

Para que dicha capacitación resulte efectiva tiene que responder a las necesidades de capacitación institucional, las mismas que se determinan a partir de un diagnóstico y se reflejan priorizadas en un plan que contemple tanto los objetivos y contenidos de capacitación, la población objetivo, los plazos de ejecución, el presupuesto requerido, así como el método para evaluar el cumplimiento del mismo.

Consecuentemente desarrollar una gestión de capacitación genera una cadena de valor que tiene como fin que los ciudadanos estén mejor atendidos. Entonces la capacitación es eficiente cuando repercute en el desempeño de los servidores. Los servidores con desempeño óptimo contribuyen al logro de los objetivos institucionales orientados a mejorar los servicios prestados al ciudadano.

Estimamos que el cumplimiento del presente plan, el mismo que ha sido elaborado usando la metodología establecida por el SERVIR, contribuirá al logro de los objetivos institucionales y elevar los niveles de desempeño de los trabajadores respecto a las contrataciones públicas.

## **II. MARCO LEGAL**

- ✓ Ley N° 30057 –Ley del Servicio Civil
- ✓ D.S. N° 040-2014 – PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30057
- ✓ Resolución de presidencia ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE, que aprueba la directiva normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas.
- ✓ Directiva N° 002-2018-OSCE/CD “Certificación de profesionales y técnicos que laboren en los órganos encargados de las contrataciones de las entidades públicas”
- ✓ Resolución Ejecutiva Regional N° 032- 2020-GR-GR PUNO, Que aprueba el Plan Estratégico Institucional periodo 2020 - 2022

## **III. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

### **Visión y Misión**

#### **VISIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO AL 2021:**

La visión al 2021 establecido en el Plan de Desarrollo Concertado del Gobierno Regional de Puno es:

“Región Puno, con su Lago Titicaca navegable más alto del mundo y parque nacional Bahuaja Sonene”

Al 2021, somos una región andina - amazónica que ha afirmado su identidad; su población ha desarrollado interculturalmente, capacidades, valores y goza de calidad de vida, con igualdad de oportunidades.

Maneja sosteniblemente sus recursos naturales y el ambiente, integrando corredores ecológicos, con producción agropecuaria, minero-energética e industrial competitiva; basada en la ciencia, tecnología e investigación. Líder en el desarrollo de cadenas productivas en camélidos sudamericanos, ovinos, bovinos, granos andinos, café, trucha y el turismo, insertados a los mercados nacional e internacional, en un marco de desarrollo integral y sustentable.

La gestión pública es moderna, transparente, democrática, con equidad y justicia social en el marco del Estado de derecho. Su territorio regional está ordenado y articulado con perspectiva geopolítica.

“Vida digna para el buen vivir”

### **MISIÓN INSTITUCIONAL:**

La misión institucional se construye a partir de los tres elementos: el rol central de la entidad, sujeto y los atributos; los cuales están orientados a establecer una declaración de su rol para el logro de los objetivos estratégicos; en ese sentido la misión institucional es la siguiente:

“Promover el desarrollo integral y sostenible de la Región Puno, con autonomía e igualdad de oportunidades, en el marco de la gestión pública moderna, transparente, competitiva y concertada, orientando a mejorar la calidad de vida de la población”.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos institucionales orientan la gestión de la entidad hacia el logro de los objetivos estratégicos sectoriales y/o territoriales. Definen los cambios que la entidad pretende lograr en las condiciones de los ciudadanos, o en el entorno en que éstos se desenvuelven.

Los objetivos estratégicos institucionales, establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2022 del Gobierno Regional de Puno son:

- OEI.01 Reducir la desnutrición crónica en niños(as) menores de 5 años
- OEI.02 Disminuir la anemia en niños(as) de 6 a 35 meses.
- OEI.03 Reducir mortalidad materna-neonatal
- OEI.04 Contribuir con la calidad de los servicios de salud para la atención de la población
- OEI.05 Mejorar los niveles de logros de aprendizaje en los estudiantes de EBR
- OEI.06 Ampliar el acceso a la EBR

- OEI.07 Mejorar la calidad de servicios educativos en las instituciones de educación superior no universitaria
- OEI.08 Fortalecer la gestión institucional del Gobierno Regional de Puno
- OEI.09 Impulsar la competitividad de las principales cadenas productivas de la Región de Puno
- OEI.10 Garantizar el derecho de propiedad de predios rústicos de las familias y comunidades de la Región Puno
- OEI.11 Promover la actividad minera y energía eléctrica de la Región  
Promover el empleo adecuado de la PEA Ocupada de la Región
- OEI.12 Puno
- OEI.13 Promover el turismo en la Región Puno
- OEI.14 Mejorar la infraestructura vial de los corredores económicos de la Región Puno
- OEI.15 Mejorar el manejo sostenible de los recursos naturales de la Región
- OEI.16 Mejorar la capacidad adaptativa de las poblaciones, ecosistemas y servicios públicos ante los efectos del cambio climático de la Región
- OEI.17 Promover el proceso de ordenamiento territorial de la Región Puno
- OEI.18 Mejorar el sistema de gestión ambiental de la Región Puno
- OEI.19 Reducir la vulnerabilidad ante el riesgo de desastres naturales y antrópicos de la Región Puno

#### **IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO**

Mediante la Ordenanza Regional N° 002-2018-GR-PUNO-CRP de fecha 25 de enero del 2018 se aprobó la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Puno.

El Gobierno Regional de Puno cuenta con la siguiente estructura orgánica:

##### **01. Órganos de Gobierno**

###### **01.1. Consejo Regional**

01.1.1 Secretaría del Consejo Regional

###### **01.2. Gobernación Regional**

01.2.1 Oficina Regional de Gestión de Riesgo de Desastres y Seguridad

01.2.2 Secretaría General

01.2.3 Oficina de Diálogo y Concertación

01.2.4 Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas

01.2.5 Directorio de Gerencias Regionales

## **02. Órganos de Alta Dirección**

02.1. Gerencial General Regional

## **03. Órganos Consultivos y de Coordinación**

03.1. Consejo de Coordinación Local

03.2. Consejos Consultivos Regionales

## **04. Órganos de Control**

04.1 Órgano de Control Institucional

## **05. Órgano de Defensa Jurídica**

05.1 Procuraduría Pública Regional

## **06. Órganos de Asesoramiento**

01.3. Oficina Regional De Asesoría Jurídica

01.4. Gerencia Regional De Planeamiento, Presupuesto y A.T.

06.4.1. Subgerencia de Planeamiento

06.4.1. Subgerencia de Presupuesto

06.4.1. Subgerencia de Programación de Inversiones y C.T.I.

06.4.1. Subgerencia de Modernización y D.I.

06.4.1. Subgerencia de Acondicionamiento Territorial

## **07. Órganos de Apoyo**

07.1. Oficina Regional de Supervisión y Liquidación De Proyectos

07.2. Oficina Regional de Administración

07.2.1. Oficina de Contabilidad

07.2.2. Oficina de Tesorería

07.2.3. Oficina de Recursos Humanos

07.2.4. Oficina de Abastecimientos y Servicios Auxiliares.

07.2.5. Oficina de Bienes Regionales

07.2.6. Oficina de Equipo Mecánico

07.3. Oficina de Tecnologías de Información y Comunicación

## **08. Órganos de Línea**

08.1. Gerencia Regional de Desarrollo Económico

06.1.1 Subgerencia de Gestión Sectorial y Normatividad

06.1.2 Subgerencia de Inversión Privada

06.1.3 Subgerencia de Competitividad e Innovación Tecnológica

06.1.4 Direcciones Regionales Sectoriales

- Dirección Regional Agraria
- Dirección Regional de la Producción
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
- Dirección Regional de Energía y Minas

08.2. Gerencia Regional de Desarrollo Social

08.2.1 Sub Gerencia de Gestión Sectorial y Normatividad

08.2.2 Sub Gerencia de Asuntos Sociales

08.2.3 Sub Gerencia de Atención a Personas con Discapacidad

08.2.4 Direcciones Regionales Sectoriales

- Dirección Regional de Educación
- Dirección Regional de Salud
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
- Dirección Regional de Vivienda y Saneamiento

08.2.5 Archivo Regional

08.2.6 Aldeas Infantiles y Albergue de Ancianos

08.3. Gerencia Regional de Infraestructura

08.3.1 Sub Gerencia de Estudios Definitivos

08.3.2 Sub Gerencia de Ejecución de Proyectos

08.3.3 Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones

08.4. Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental

08.4.1 Subgerencia de Recursos Naturales

08.4.2 Subgerencia de Gestión Ambiental

08.4.3 Subgerencia de Gestión de Recursos Hídricos

08.5. Dirección de Estudios de Pre Inversión

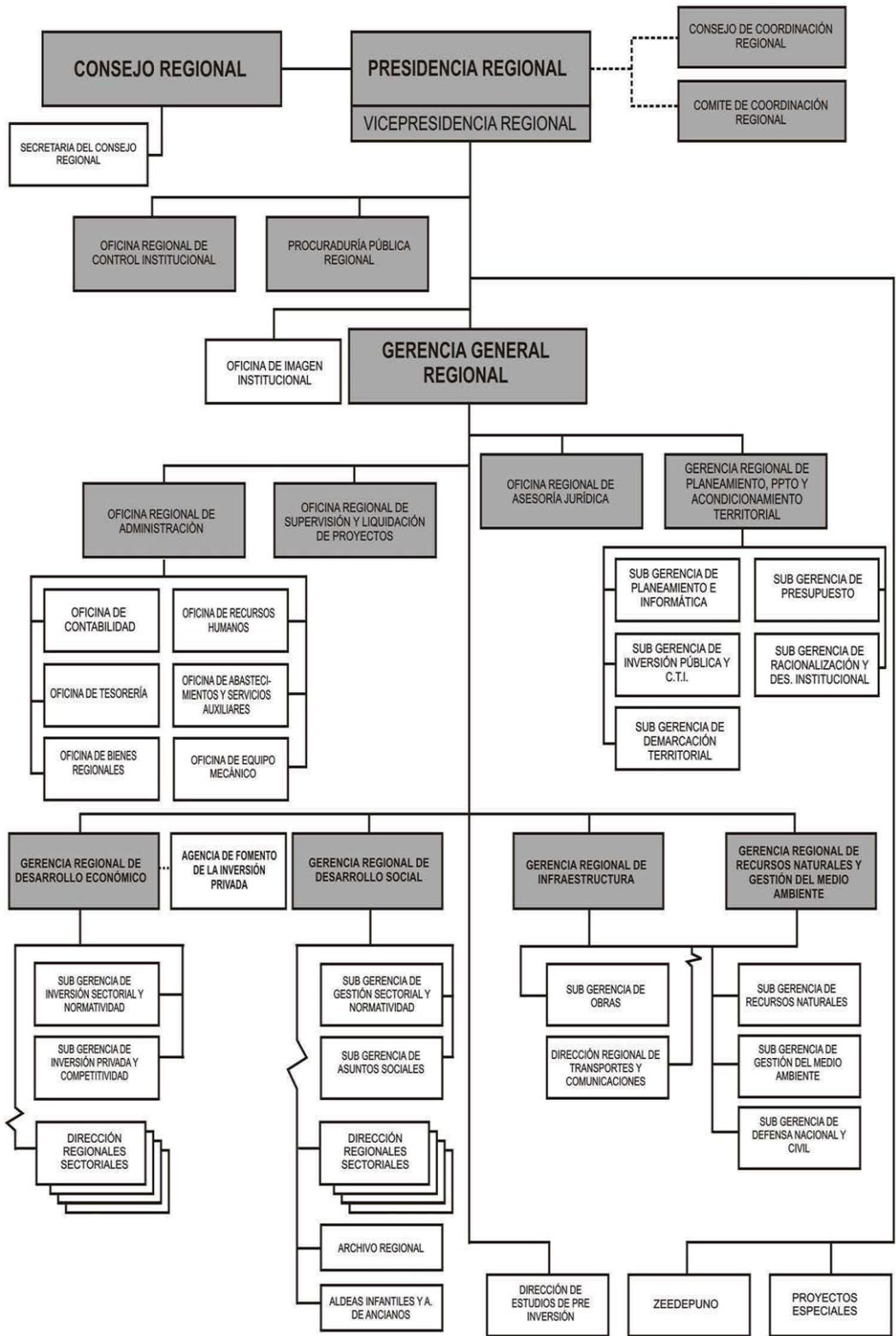
**09. Órganos Desconcentrados**

09.1 Proyectos Especiales Regionales

09.2 Autoridad Autónoma Inkari

**10. Organismo Público Adscrito**

10.1 ZEEDEPUNO



APROBADO POR O.R. N° 014-2013-GRP-CRP

**V. NÚMERO DE SERVIDORES QUE CONFORMAN LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO**

D. LEG. 276	D. LEG. 728	D. LEG 1057	LOCACIÓN	TOTAL SERVIDORES
-------------	-------------	-------------	----------	------------------

**1.1. Número de servidores en el OEC - órgano encargado de las contrataciones del Gobierno Regional de Puno**

D. LEG. 276	D. LEG. 728	D. LEG 1057	LOCACIÓN	TOTAL SERVIDORES
2	1	3	11	17

**1.2. Servidores públicos certificados por el OSCE que laboran en el órgano encargado de contrataciones (OEC)**

PERSONAL CERTIFICADO POR EL OSCE				TOTAL PERSONAL CERTIFICADO
NO CERTIFICADO	NIVEL BÁSICO	NIVEL INTERMED.	NIVEL AVANZADO	
10	2	5	0	7

**VI. OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN**

**1.3. Objetivo General**

Mejorar las competencias de los actores de la contratación pública de la entidad, a fin de contribuir en la mejora de su desempeño en sus funciones para el logro de los objetivos institucionales orientado a resultados.

**1.4. Objetivos Específicos**

- ✓ Fortalecer las competencias profesionales y técnicas de los servidores civiles en materia de contrataciones (Áreas usuarias, comités de selección y órgano encargado de las contrataciones)

- ✓ Promover la certificación de los profesionales y técnicos que laboran en el OEC, en razón que sus funciones intervienen directamente en alguna fase de la contratación pública.

## **VII. CICLO DE LA CAPACITACIÓN**

### **1.1. PLANIFICACION**

Es la etapa que iniciar el proceso de capacitación y tiene por finalidad de identificar y definir las necesidades de capacitación a partir de los objetivos estratégicos, con la finalidad de determinar las acciones de capacitación que se ejecutarán durante el ejercicio fiscal.

### **1.2. EJECUCIÓN**

Es la etapa que comprende la selección de proveedores de capacitación que brinde y servicios de calidad, así como la implementación, seguimiento y monitoreo de la capacitación y de las acciones que aseguren la participación de los servidores.

### **1.3. EVALUACIÓN**

Es el que la etapa en la que se miden los resultados de las capacitaciones ejecutadas.

## **VIII. PRESUPUESTO**

La ejecución de las actividades contempladas en el presente plan será financiada con un presupuesto de S/. 7,000 soles (siete mil soles), el cual comprende las actividades de capacitación programadas, así como cualquier otra actividad de capacitación no programada cuya ejecución fuera necesaria.

Sin embargo, el costo de la ejecución de las actividades contempladas estará sujetas a la disponibilidad presupuestal del presente año fiscal.

Así mismo, se establecerán alianzas estratégicas con el OSCE a fin de que todos los servidores del OEC sean certificados de acuerdo al perfil

establecido por el OSCE, así como con el SERVIR/ENAP y la Universidad Continental.

**IX. MATRIZ PDP**

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA LOS ACTORES DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL GRP**

N°	ORGANO O UNIDAD ORGANICA	PUESTO	CANTIDAD TOTAL DE BENEFICIARIOS	MATERIA DE LA ACCION DE CAPACITACION	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACION	TIPO DE CAPACITACION	TIPO DE ACCIÓN DE CAPACITACION	CÓDIGO DE PRIORIDAD	NIVEL DE EVALUACION	MODALIDAD	OPORTUNIDAD	MONTO TOTAL	
												COSTO DIRECTO	COSTO INDIRECTO
1	Transversal	varios	70	A3	ABC de la Contratación Pública	Formación laboral	Curso	D	Reacción y aprendizaje	Virtual	Segundo trimestre	1000	0.00
2	OEC	varios	70	A2	Taller de obras públicas	Formación laboral	Taller	C1	Reacción y aprendizaje	Presencial	Segundo trimestre	4000	0.00
3	Transversal	varios	70	A3	Formulación de requerimientos	Formación laboral	Taller	C1	Reacción y aprendizaje	Presencial	Primer trimestre	4000	0.00
4	OEC	varios	5	B1	Gestión por resultados	Formación laboral	Curso	D	Reacción y aprendizaje	Virtual	Primer trimestre	500	0.00
5	OEC	varios	17	A1	Planificación y Presupuesto	Formación laboral	Curso	D	Reacción y aprendizaje	Virtual	Primer trimestre	1000	0.00
6	Transversal	varios	70	A3	Cuadro de Necesidades y POI	Formación laboral	Taller	D	Reacción y aprendizaje	Presencial	Primer trimestre	4000	0.00
7	OEC	varios	17	A3	Aprobación y	Formación laboral	Taller	D	Reacción y	Presencial	Primer trimestre	500	0.00

					Modificación del PAC				aprendizaje				
8	OEC	varios	17	A3	Taller integral del SEACE	Formación laboral	Curso	D	Reacción y aprendizaje	Virtual	Segundo trimestre	1000	0.00
9	Transversal	varios	70	B1	Gestión por procesos	Formación laboral	Curso	D	Reacción y aprendizaje	Presencial	Tercer trimestre	500	0.00
10	Transversal	varios	70	A3	Etica, transparencia e integridad en la función pública	Formación laboral	Taller	D	Reacción y aprendizaje	Presencial	Tercer trimestre	1000	0.00
11	Transversal	varios	70	B5	Gestión de riesgos	Formación laboral	Curso	D	Reacción y aprendizaje	Virtual	Tercer trimestre	1000	0.00
12	Transversal	varios	70	J2	Trabajo en equipo/ Clima Organizacional	Formación laboral	Taller vivencial	D	Reacción y aprendizaje	Presencial	Primer trimestre	5,600	1,400
												<b>24,100</b>	<b>1,400</b>

## **Anexo C: Producto 2: Directrices para una adecuada formulación de requerimientos de licitación pública de obras**

### **LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DEL REQUERIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE OBRA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PUNO.**

#### **I. OBJETIVO:**

Establecer normas y procedimientos técnicos y administrativos de carácter obligatorio que regulen la Información complementaria del Expediente Técnico de Obra (Requerimiento), por parte del área usuaria para la contratación de la ejecución de la obra en el Gobierno Regional de Puno.

Éstos deben responder a las necesidades propias de la Entidad y deben ser planteadas de forma clara, precisa y organizada; que permitan de ésta manera, obtener una oferta idónea, con la calidad requerida o mejorada y a un costo total adecuado.

#### **II. ALCANCE:**

Las normas contenidas en el presente lineamiento son de aplicación y cumplimiento por todos los funcionarios, servidores públicos y personal contratado cualquiera sea su modalidad, que labora en las diferentes unidades orgánicas de la Sede Central y dependencias del pliego del Gobierno Regional de Puno.

Se encuentra comprendido dentro del alcance de este Lineamiento, la contratación de ejecución de obras, regidas bajo la normativa de la Ley N° 30225, su Reglamento y las respectivas modificaciones, vigentes a la fecha de la contratación.

No se encuentran comprendidas dentro de los alcances del presente Lineamiento la contratación de bienes, servicios u otras reguladas mediante una normativa especial.

#### **III. BASE LEGAL:**

- Constitución Política del Perú.
- Decreto Legislativo N° 295, Código Civil.
- Ley N° 27811, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867 y sus modificatorias.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, sus modificatorias y complementarias.
- Decreto Legislativo N° 1444, que modifica la Ley N° 30225.
- Decreto Supremo N° 344-2018-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225
- Decreto de Urgencia N° 014-2019, Decreto de Urgencia que aprueba el Presupuesto del Sector Público del Año Fiscal 2020.
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Directiva N° 001-2019-OSCE/CD- Bases y solicitud de expresión de interés estándar para los procedimientos de selección a convocar en el marco de la Ley N° 30225. Según modificación dispuesta en la Resolución N° 057-2019-OSCE/PRE, publicada en el diario oficial el peruano el 3 de abril de 2019 y modificación dispuesta en la Resolución N° 098-2019-OSCE/PRE, publicada en el Diario oficial El Peruano el 29 de mayo de 2019.

#### **IV. RESPONSABILIDADES:**

a) **Titular de la Entidad**

- Es la más alta autoridad ejecutiva que autoriza y realiza la supervisión de los procesos de contratación de obras.

b) **Área usuaria**

- Es responsable de la adecuada formulación del requerimiento, debiendo asegurar la calidad técnica y reducir la necesidad de su reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercutan en el proceso de contratación.
- Dada su especialidad y funciones, realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, previas a su conformidad.

c) **Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC)**

- Es responsable de verificar el contenido de los requerimientos conforme a la norma de contrataciones vigentes.
- Todos los órganos del Gobierno Regional de Puno, según corresponda, velarán por el estricto cumplimiento de los lineamientos, según sus competencias y funciones.

## V. **DISPOSICIONES GENERALES**

De conformidad con el numeral 29.1 del artículo 29 del Reglamento, debe señalarse la descripción objetiva y precisa de las características y/o requisitos relevantes para cumplir la finalidad pública de la contratación, y las condiciones en las que se ejecuta, incluyendo obligaciones de levantamiento digital de información y tecnologías de posicionamiento espacial, tales como la georreferenciación, en estricta concordancia con el expediente de contratación.

El contenido de los requerimientos deberá sujetarse a los criterios de razonabilidad, objetividad, proporcionalidad, consistencia y ser coherentes con la contratación en función a las metas y tareas contenidas.

Las obras que forman parte de un proyecto de inversión deben contar con la declaratoria de viabilidad o aprobación de la ficha; asimismo el proyecto debe estar incluido en el Programa Multianual de Inversiones (PMI).

En el requerimiento debe incluirse toda condición relativa a la ejecución de la obra (concordante con la información contenida en el expediente técnico).

### **5.1. Gestión de Riesgos en la Planificación de la Ejecución de Obras.**

El área usuaria verificará el contenido del expediente técnico aprobado antes de formular los términos de referencia a fin de que ésta contiene la gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obra de acuerdo a la Directiva N° 012-2017-OSCE/CD "Gestión de Riesgos en la Planificación de la ejecución de Obras". En ese sentido a fin de incluir en la proforma del contrato de las bases, el área usuaria debe considerar en los términos de referencia los riesgos identificados y la asignación de riesgos que pueden ocurrir durante la ejecución de obra y la determinación de la parte del contrato que debe asumirlos durante la ejecución contractual, dicha información debe ser extraída del Anexo 3: "Formato para asignar riesgos" según la precitada directiva.

No se exigirá la gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras cuando el procedimiento de selección para la contratación de la elaboración del expediente técnico haya sido convocado con anterioridad hasta el 03.04.2017 o, el expediente técnico elaborado por la propia Entidad haya sido elaborado y aprobado hasta dicha fecha.

En el caso que el expediente técnico aprobado no cuente con el Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3 referida a la "Gestión de Riesgos en la Planificación de la ejecución de Obras" según la directiva mencionada, el área responsable de elaborar los TDR devolverá el expediente técnico al área que formuló dicho documento, con la finalidad de incluirlos, excepto en los casos señalados en el párrafo anterior.

## 5.2. Plan de seguridad y salud en el trabajo.

El área usuaria verificará en el contenido del expediente técnico aprobado antes de formular la información complementaria del Expediente Técnico (Requerimiento), a fin de que ésta contenga el plan de seguridad y salud de trabajo de la obra, de acuerdo a lo dispuesto en el D.S. N° 011-2019-TR "Decreto Supremo que aprueba el reglamento de seguridad y salud en el trabajo para el sector construcción"; asimismo se debe verificar que en el requerimiento, incluya de corresponder, los protocolos sanitarios y demás disposiciones que dicten los sectores y autoridades competentes.

## VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- Previo a la elaboración de la Información complementaria del Expediente Técnico, el área usuaria debe verificar el contenido mínimo del Anexo N° 01 (Check List).

De no contar con la documentación completa el Expediente Técnico será devuelto al área de estudios o la que haga sus veces para que complete la documentación faltante.

Para elaborar el requerimiento se requiere contar con el expediente técnico de obra y la disponibilidad física del terreno, salvo que, por las características de la obra, se permita entregas parciales del terreno, lo que se deberá indicar en esta sección.

Adicionalmente, las áreas usuarias deberán adjuntar a su requerimiento los siguientes documentos:

- ✓ Resolución de aprobación de expediente técnico de obra.
- ✓ Copia de todo el Expediente Técnico en medio físico y medio magnético digital<sup>1</sup>.
- ✓ Documento que declaró la viabilidad del PIP.

En el caso de obras contratadas bajo la modalidad llave en mano que cuenten con componente equipamiento, las especificaciones técnicas de los equipos requeridos.

- Se debe consignar aquel equipamiento (equipo y/o maquinaria que se extrae del expediente técnico) clasificado como estratégico para la ejecución de la obra, concordante con la relación de precios y cantidad de recursos requeridos por tipo en el expediente técnico. No se puede requerir características, años de antigüedad y demás condiciones del equipamiento que no se hayan previsto en el expediente técnico o que constituyan exigencias desproporcionadas, irrazonables o innecesarias.
- Se debe consignar el plantel profesional clave para la ejecución de la obra, esto es, aquél que resulta esencial para la ejecución de la prestación como es el caso del residente de obra. Debe detallarse su perfil mínimo y cargo, en estricta observancia con el expediente técnico (concordante con el desagregado del análisis de gastos generales del expediente técnico).
- El residente de la obra debe cumplir con las calificaciones y la experiencia mínima establecida en el artículo 179 del Reglamento. En ese sentido, el residente de la obra debe ser un profesional colegiado, habilitado y especializado, el cual puede ser ingeniero o arquitecto, según corresponda a la naturaleza de los trabajos, con no menos de dos (2) años de experiencia en la especialidad, en función de la naturaleza, envergadura y complejidad de la obra.
- Las calificaciones del plantel profesional que se pueden requerir son el grado académico de bachiller o título profesional, según corresponda. Por consiguiente, no se puede exigir que

---

<sup>1</sup> Los originales de los Expedientes Técnicos o Estudios Definitivos deberán ser remitidos al Archivo Central del Gobierno Regional de Puno, conjuntamente con el acto resolutorio aprobatorio, cuya copia autenticada deberá adjuntarse al Expediente de Contratación.

el plantel profesional cuente con otros grados académicos (maestro o doctor), otros títulos (por ejemplo, de especialidad) y/o capacitaciones adicionales (diplomados, cursos u otros).

- El tiempo de experiencia que se exija a los profesionales, debe ser razonable, acorde con la relevancia de sus funciones en la ejecución de la obra, congruente con el periodo en el cual dicho personal ejecutará las actividades para las que se le requiere y los honorarios establecidos en el expediente técnico debiendo verificarse la existencia en el mercado de profesionales en capacidad de cumplir con tales exigencias. Asimismo, no puede restringirse la antigüedad de los trabajos que puede acreditar el personal, prevista en las bases estándar, que no puede ser mayor a veinticinco (25) años anteriores a la fecha de la presentación de ofertas.
- Solo se puede exigir experiencia en la especialidad a través de la acreditación de un determinado monto facturado acumulado. Por consiguiente, no se puede exigir que el ejecutor de obra cuente con una determinada experiencia expresada en tiempo (años, meses, etc.) o número de contrataciones.

## **VII. CONSIDERACIONES PARA EL TRÁMITE DEL REQUERIMIENTO POR PARTE DEL ÁREA USUARIA**

- a. Las áreas usuarias presentarán sus requerimientos de ejecución de obras a través de la Oficina Regional de Administración, consecuentemente dicha oficina canalizará los requerimientos al **(OEC)** para su contratación; los requerimientos presentados deberán contar con la autorización respectiva y la firma del responsable del área usuaria, la misma que podrá ser a través de la firma física o digitalizada.
- b. La Oficina Regional de Administración recibe y autoriza la Información Complementaria del Expediente Técnico de Obra (Requerimiento), la misma que debe estar presentada de manera física y digital al momento de su trámite.
- c. El **(OEC)** revisará el contenido de la Información complementaria del Expediente Técnico de Obra (Requerimiento) de acuerdo al Check List y Estructura del Requerimiento de Obra, según lo indicado en los Anexos N° 01 y 02 del presente lineamiento.
- d. El **(OEC)**, luego de realizar la revisión respectiva y evaluar el cumplimiento de los anexos indicados en el punto anterior, de no estar conforme con estos, se devolverá al área usuaria con las observaciones sugeridas para la subsanación respectiva. De estar conforme, estas continuarán con su trámite respectivo.

Para mayor explicación del desarrollo de éste numeral; el mismo se encuentra detallado en el Anexo N° 05: Flujograma para el trámite del requerimiento.

## **VIII. MODIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO**

- a. El requerimiento puede ser modificado con el estudio de mercado durante los actos preparatorios con aprobación del área usuaria.
- b. Durante el procedimiento de selección, con ocasión de consultas y observaciones, siempre que el área usuaria haya autorizado su modificación, y cuente con la aprobación de la dependencia que aprobó el expediente de contratación.

## **IX. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS:**

La disposición establecida en el presente lineamiento es de carácter obligatorio para las dependencias del pliego, y entrará en vigencia a partir del día siguiente de su aprobación, manteniendo su vigencia hasta que por dispositivo expreso se modifique su contenido.

El presente lineamiento es materia de difusión, conocimiento y aplicación a todas las dependencias del Gobierno Regional de Puno, que participan en la fase de programación y actos preparatorios todos para la contratación de obras, sin perjuicio de las acciones de responsabilidad que correspondan.

Los aspectos no contemplados serán absueltos por el **(OEC)**, mediante instructivos y/o modificaciones de la presente directiva.

**X. ANEXO**

- |             |                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| Anexo N° 01 | Formato Check List contenido mínimo del Expediente Técnico de Obra. |
| Anexo N° 02 | Estructura del Requerimiento de Obra.                               |
| Anexo N° 03 | Requisitos de calificación en Obras.                                |
| Anexo N° 04 | Modelo de Requerimiento de Obra.                                    |
| Anexo N° 05 | Flujograma para el trámite del requerimiento.                       |

**ANEXO N° 01**  
**CHECK LIST CONTENIDO MÍNIMO DEL EXPEDIENTE**  
**TÉCNICO DE OBRA**

	DOCUMENTOS	TIPO DE OBRA			
		EDIFICACION	VIAL	SANEAMIENTO	
<b>OBLIGATORIOS</b>	MEMORIA DESCRIPTIVA	x	x	x	
	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	x	x	x	
	PLANOS	x	x	x	
	METRADOS	x	x	x	
	PRESUPUESTO DE OBRA	x	x	x	
	- Relación de precios y cantidades de recursos requeridos por tipo	x	x	x	
	- Cotización de materiales	x	x	x	
	- Cotización del costo hora-equipos o máquinas	x	x	x	
	- Cálculo del costo hora-hombre vigente (*)	x	x	x	
	- Partida: Plan de seguridad y salud en el trabajo	x	x	x	
	- Partida: Plan de monitoreo arqueológico	x	x	x	
	- Partida: Plan de monitoreo ambiental	x	x	x	
	GASTOS GENERALES	x	x	x	
	- Personal clave (**)	x	x	x	
	- Gastos financieros (Fianzas y seguros)	x	x	x	
	- Tasa de aplicación al Sencico	x	x	x	
	ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS	x	x	x	
	CALENDARIO DE AVANCE DE OBRA VALORIZADO	x	x	x	
	- Programa de ejecución de obra (CPM)	x	x	x	
	FÓRMULAS POLINÓMICAS	x	x	x	
	<b>DE ACUERDO AL TIPO DE OBRA (***)</b>	MEMORIA DE CÁLCULO	x	x	x
		DISEÑO DE PAVIMENTO		x	
		ESTUDIO TOPOGRÁFICO Y DE GEOREFERENCIACIÓN	x	x	x
ESTUDIO DE SUELOS		x	x	x	
ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL		x	x	x	
ESTUDIO GEOLÓGICO			x	x	
ESTUDIO HIDROLÓGICO			x		
ESTUDIO DE TRÁFICO			x		
ESTUDIO DE FUENTES Y CALIDAD DE AGUA				x	
ESTUDIO DE SEÑALIZACIÓN Y SEGURIDAD VIAL			x		
ESTUDIO DE CANTERAS Y FUENTES DE AGUA			x		
ESTUDIO DE DEMANDA ELÉCTRICA					
ESTUDIO DE CASETA DE FUERZA					
ESTUDIO BATIMETRICO					
ESTUDIO HIDRO-OCEANOGRÁFICO					
GESTIÓN DE RIESGOS (Directiva N° 012-2017-OSCE/CD)		x	x	x	
PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		x	x	x	
PLAN DE DESVÍO VEHICULAR		x	x	x	
CIRA Y/O PLAN DE MONITOREO ARQUEOLÓGICO		x	x	x	

PANEL FOTOGRÁFICO	x	x	x
-------------------	---	---	---

(\*) Conforme al jornal básico vigente (Acta Final de Negociación Colectiva entre CAPECO y la FTCCP). (\*\*) En caso corresponda la aplicación de las fichas homologadas (PERÚ COMPRAS), deberá considerar el personal clave de las referidas fichas.

(\*\*\*) Su exclusión deberá ser debidamente justificado.

**ANEXO N° 02**  
**ESTRUCTURA DEL REQUERIMIENTO DE OBRA**

**NUMERAL 3.1 DEL REQUERIMIENTO DE OBRA**

**3.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES**

Nombre de la obra :  
Finalidad Pública :  
Ubicación :  
Distrito :  
Provincia :  
Región :

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA OBRA  
SISTEMAS DE CONTRATACIÓN  
PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA OBRA  
VALOR REFERENCIAL  
FUENTE DE FINANCIAMIENTO  
METAS DEL PROYECTO

**3.1.2. CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS**

- a) Del equipamiento
- b) Del plantel profesional
- c) Obligaciones del contratista
- d) De la experiencia en la especialidad del ejecutor de obra
- e) Condiciones de los consorcios
- f) Plazo de responsabilidad del contratista
- g) Forma de pago
- h) De las otras penalidades
- i) Del Residente de obra
- j) De los adelantos
  - Adelanto Directo
  - Adelanto para materiales o insumos
- k) De la recepción y liquidación de obra
- l) Suspensión del plazo de ejecución
- m) De la subcontratación
- n) Enfoque de Gestión de Riesgos

**ANEXO N° 03**  
**REQUISITOS DE CALIFICACIÓN EN OBRAS**

**NUMERAL 3.2 DEL REQUERIMIENTO CORRESPONDIENTE A LOS REQUISITOS DE CALIFICACIÓN**

N°	Requisitos de Calificación	Obras		Requisito	Acreditación
		LP	AS		
1	Equipamiento estratégico	x	x	Listado del equipamiento (equipo y/o maquinaria que se extrae del expediente técnico) clasificado como estratégico para ejecutar la obra objeto de la convocatoria. No se puede requerir características, años de antigüedad y demás condiciones del equipamiento que no se hayan previsto en el expediente técnico o que constituyan exigencias desproporcionadas, irrazonables o innecesarias.	Listado del equipamiento (equipo y/o maquinaria que se extrae del expediente técnico) clasificado como estratégico para ejecutar la obra objeto de la convocatoria.
2	Calificaciones del plantel profesional clave:	x	x	Formación académica Grado de bachiller o título profesional del plantel profesional clave.	Copia de los diplomas que acrediten la formación académica requerida del personal clave, en caso que el grado o título profesional requerido no se encuentren publicados en el Registro Nacional de Grados Académicos y Títulos Profesionales a cargo de la de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU
3	Experiencia del plantel profesional clave	x	x	Tiempo mínimo de experiencia en la especialidad, en obras similares u obras en general del plantel profesional clave y desde cuándo se computa dicha experiencia.  <b>IMPORTANTE</b> Se considerará aquella experiencia que no tenga	Acreditación: Copia de (i) contratos y su respectiva conformidad o (ii) constancias o (iii) certificados o (iv) cualquier otra documentación que, de manera fehaciente demuestre la experiencia del personal clave.

				una antigüedad mayor a veinticinco (25) años anteriores a la fecha de la presentación de ofertas.	
4	Experiencia del postor en la especialidad	x	x	Monto facturado acumulado no mayor a 1 vez el valor referencial en la ejecución de obras similares. Durante los diez (10) años anteriores a la fecha de la presentación de ofertas que se computarán desde la suscripción del acta de recepción de obra. Máximo 20 contrataciones.	(i) contratos y sus respectivas actas de recepción de obra; (ii) contratos y sus respectivas resoluciones de liquidación; o (iii) contratos y sus respectivas constancias de prestación o cualquier otra documentación de la cual se desprenda fehacientemente que la obra fue concluida, así como el monto total que implicó su ejecución.
5	Solvencia Económica	x		Líneas de crédito o récord crediticio, entre otros	Documento a nombre del postor emitido por una empresa que se encuentre bajo la supervisión directa de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones o estar considerada en la última lista de bancos extranjeros de primera categoría que periódicamente publica el Banco Central de Reserva del Perú

**ANEXO N° 04  
MODELO DE REQUERIMIENTO DE OBRA**

<b>CAPÍTULO III REQUERIMIENTO</b>
---------------------------------------

**3.1. EXPEDIENTE TÉCNICO E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL EXPEDIENTE TÉCNICO**

**3.1.1. CONSIDERACIONES GENERALES**

**Nombre de la obra** :

**Finalidad Pública**

La ejecución del proyecto de inversión pública: “.....”,  
busca.....

**Ubicación** : El lugar de ejecución de la obra es el siguiente:

Distrito :  
Provincia :  
Región :

Código del PIP, de ser el caso	:	.....
Nivel de los estudios de preinversión, según corresponda	:	.....
Fecha de declaración de viabilidad, de ser el caso	:	.....
Expediente Técnico aprobado mediante	:	.....
Fecha de aprobación	:	.....

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA OBRA**

De acuerdo al expediente técnico de la Obra.

**SISTEMAS DE CONTRATACIÓN**

A suma alzada (según corresponda)

**PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA OBRA**

El plazo de ejecución es ..... días calendarios.

**VALOR REFERENCIAL**

El valor referencial es de S/ EN NUMEROS (EN LETRAS 00/100 SOLES), con precios vigentes al mes de ..... (según corresponda)

**FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

.....

**METAS DEL PROYECTO**

Información según expediente técnico

### 3.1.2 Consideraciones específicas

#### a) Del equipamiento

Para la ejecución de la obra el contratista utilizará el equipo mínimo que se detalla:

<u>CODIGO</u>	<u>EQUIPAMIENTO</u>	<u>CANTIDAD</u>
.....	.....	...
.....	.....	...
.....	.....	...
.....	.....	...
.....	.....	...

#### b) Del plantel profesional

Plantel Profesional Clave		
Cargo	Formación Académica	Experiencia

#### c) Obligaciones del contratista

Cumplir con las obligaciones que se establecen en la Ley, el reglamento, normas complementarias, modificatorias y las bases de la presente licitación pública.

Ejecutar la obra materia de este instrumento con estricto cumplimiento de los planos, especificaciones técnicas, memorias descriptivas y presupuesto de obra del expediente técnico, en ese orden de prelación, según el Artículo 35 del reglamento.

El contratista deberá contar con todos los implementos, equipos y personal necesario para ejecutar la obra, siendo el único responsable por su seguridad personal y/o de otros que coadyuven en la obra; asimismo el gasto de transporte, estadía, alimentación y traslado de personal técnico y/o equipo, será por cuenta del CONTRATISTA en su totalidad, no reconociéndose pago alguno por dichos criterios.

Durante la ejecución de la obra el CONTRATISTA está obligado a cumplir con los plazos estipulados en el calendario de avance de obra vigente. Si se produjera un atraso injustificado en el avance físico valorizado de la obra, se procederá de acuerdo a lo estipulado en el artículo 203 del reglamento.

Emplear materiales normalizados de conformidad con los Reglamentos técnicos, Normas técnicas, Meteorológicas y/o sanitarias Nacionales vigentes; así como, realizar ensayos, pruebas y certificaciones respectivas de los materiales colocados en obra.

Realizar los ensayos de calidad de los trabajos que va a ejecutar, necesarios para garantizar la calidad de la obra.

El contratista abrirá en el acto de entrega del terreno, el cuaderno de obras debidamente foliado, el mismo que será firmado y sellado en todas sus páginas por el inspector y/o supervisor y el residente. En este cuaderno de obra se anotarán las indicaciones, órdenes, autorizaciones, reparos, variantes, consultas y anotaciones que consideren convenientes para la ejecución de la obra.

Así mismo corresponde al contratista la contratación de todos los seguros necesarios, para resguardar la integridad de los bienes, los recursos que se utilizaran y los terceros eventualmente afectados.

El contratista tiene la obligación de velar por la seguridad de los trabajadores durante la ejecución de la obra, corren por cuenta del contratista y deberán ser reparados por este

sin derecho a pago alguno por parte de la entidad  
El contratista tendrá en cuenta el cumplimiento de todas las normas laborales y las de seguridad e higiene ocupacional.

**d) De la experiencia en la especialidad del ejecutor de obra**

- Un monto facturado acumulado equivalente a .... (...) **VEZ EL VALOR REFERENCIAL DE LA CONTRATACIÓN**, en la ejecución de obras similares, durante los 10 años anteriores a la fecha de la presentación de ofertas que se computarán desde la suscripción del acta de recepción de obra.
- Se considerará obra similar: indicar que tipo de obras son similares.

**e) Condiciones de los consorcios**

De conformidad con el numeral 49.5 del artículo 49 del Reglamento, el área usuaria puede incluir lo siguiente:

- El número máximo de consorciados es de tres (03) integrantes.
- El porcentaje mínimo de participación de cada consorciado es de Veinte por ciento (20%)
- El porcentaje mínimo de participación en la ejecución del contrato, para el integrante del consorcio que acredite mayor experiencia, es de Sesenta por ciento (60%)

**f) Plazo de responsabilidad del contratista**

La conformidad de la ejecución de la obra por parte de la ENTIDAD no enerva su derecho a reclamar posteriormente por defectos o vicios ocultos, conforme a lo dispuesto por el Artículo 40 de la ley.

El plazo máximo de responsabilidad del contratista es siete (07) años, contados a partir de la conformidad de obra otorgada por la ENTIDAD.

**g) Forma de Pago**

Las formas de pago serán en función al avance físico de las valorizaciones mensuales de obra, según el artículo 194 del reglamento.

**h) De las otras penalidades**

- Según lo previsto en los artículos 190 y 191 del Reglamento, en este tipo de penalidades se deben incluir las siguientes:

<b>Otras penalidades</b>			
<b>N°</b>	<b>Supuestos de aplicación de penalidad</b>	<b>Forma de cálculo</b>	<b>Procedimiento</b>
1	Cuando el personal acreditado permanece menos de sesenta (60) días desde el inicio de su participación en la ejecución del contrato o del íntegro del plazo de ejecución, si este es menor a los sesenta (60) días, de conformidad con las disposiciones establecidas en el numeral 190.2 del artículo 190 del Reglamento.	Una (01) UIT por cada día de ausencia del personal en obra en el plazo previsto.	Según informe del Supervisor de la Obra y/o la Dirección de Supervisión del Gobierno Regional De Puno.

2	En caso el contratista incumpla con su obligación de ejecutar la prestación con el personal acreditado o debidamente sustituido.	0.5 UIT por cada día de ausencia del personal en obra.	Según informe del Supervisor de la Obra y/o la Dirección de Supervisión del Gobierno Regional De Puno.
3	Por valorizar obras y/o metrados no ejecutados (Sobrevalorizaciones), y pagos en exceso, valorizaciones adelantadas u otros actos que ocasionen pagos indebidos.	CINCO UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIA (5 UIT).	Según informe del supervisor y/o la Dirección de Supervisión del Gobierno Regional De Puno.
4	Ante la evidencia objetiva de que no se adoptaron oportunamente las acciones necesarias para una señalización que la obra requiera con el fin de evitar accidentes y brindar seguridad suficiente al trabajador y usuarios del proyecto	TRES UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (3 UIT).	Según informe del supervisor y/o la Dirección de Supervisión del Gobierno Regional De Puno.
5	En caso de que el contratista no contara con los recursos necesarios (personal y equipos) estipulados en los documentos presentados en la firma de contrato para el control de la obra	TRES UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (3 UIT).	Según informe del supervisor y/o la Dirección de Supervisión del Gobierno Regional de Puno.
6	Calidad de los materiales: Cuando el contratista emplee materiales que no cumplan los requisitos de las especificaciones técnicas. La penalidad será por cada caso detectado, EL contratista deberá retirar dicho material y reemplazarlo por otro que cumpla con las especificaciones técnicas, siendo dicho reemplazo sin costo alguno para la entidad.	TRES UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (3 UIT) por cada caso detectado.	Según informe del Supervisor de la Obra y/o la Oficina Regional de Supervisión y Liquidación de Proyectos del Gobierno Regional de Puno.
7	Uso de materiales sin ensayos de calidad previos: cuando el contratista emplee materiales que no cuenten con los certificados y/o ensayos de calidad	TRES UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (3 UIT) por cada caso detectado.	Según informe del Supervisor de la Obra y/o la Oficina Regional de Supervisión y Liquidación de

	previos a su utilización EL CONTRATISTA deberá retirar dicho material y reemplazarlo por otro que cuente con los respectivos certificados y/o ensayos de control de calidad, siendo dicho reemplazo sin costo alguno para la entidad.		Proyectos del GOBIERNO REGIONAL DE PUNO.
8	Penalidad por no tener actualizado el cuaderno de obra.	UNA (1) UIT por cada caso detectado.	Según informe del Supervisor de la Obra y/o la Oficina Regional de Supervisión y Liquidación de Proyectos del GOBIERNO REGIONAL DE PUNO.
9	Si el contratista o su personal, no permite el acceso al cuaderno de obra al Supervisor de la Obra, impidiéndole anotar las ocurrencias.	Cinco por mil (5/1000) del monto de la valorización del periodo por cada día de dicho impedimento.	Según informe del Supervisor de la Obra y/o la Oficina Regional de Supervisión y Liquidación de Proyectos del GOBIERNO REGIONAL DE PUNO.

Cabe precisar que la penalidad por mora y las otras penalidades pueden alcanzar cada una un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto del contrato vigente.

Para la aplicación de las penalidades el procedimiento se efectuará según informe del supervisor/inspector de obra, que será sustentado y remitido a la Oficina Regional de Supervisión y Liquidaciones.

**i) Del Residente de obra**

- Así mismo según el Artículo 179 y 186 del Reglamento durante la ejecución de la obra, se considerará de manera permanente, directa y exclusiva la participación de un residente y supervisor de obra, los cuales no podrán prestar servicios en más de una obra a la vez.

**j) De los adelantos**

**ADELANTO DIRECTO**

“La Entidad otorgará un adelanto directo por el 10% del monto del contrato original.

El contratista debe solicitar formalmente el adelanto dentro de los ocho (8) días siguientes a la suscripción del contrato, adjuntando a su solicitud la garantía por adelantos mediante carta fianza y el comprobante de pago correspondiente. La Entidad debe entregar el monto solicitado dentro de los siete (7) días contados a partir del día siguiente de recibida la solicitud del contratista.

Vencido el plazo para solicitar el adelanto no procede la solicitud”.

**ADELANTO PARA MATERIALES O INSUMOS**

“La Entidad otorgará adelantos para materiales o insumos por el 20% del monto del contrato de obra, conforme al calendario de adquisición de materiales o insumos presentado por el

contratista.

La entrega de los adelantos se realizará en un plazo de 08 días calendarios previos a la fecha prevista en el calendario de adquisición de materiales o insumos para cada adquisición, con la finalidad que EL CONTRATISTA pueda disponer de los materiales o insumos en la oportunidad prevista en el calendario de avance de obra valorizado. Para tal efecto, EL CONTRATISTA debe solicitar la entrega del adelanto en un plazo de 08 días calendarios anteriores al inicio del plazo antes mencionado, adjuntando a su solicitud la garantía por adelantos mediante carta fianza y el comprobante de pago respectivo”.

**k) De la recepción y liquidación de obra**

Estará permitida la recepción parcial de secciones terminadas de las obras, de conformidad con el Artículo 208 del Reglamento. La recepción parcial no exime al contratista del cumplimiento del plazo de ejecución; en caso contrario, se le aplican las penalidades correspondientes.

La recepción de la obra se efectuará de acuerdo a los artículos 208 y 209 del reglamento, a la culminación de los trabajos, el comité nombrado por la entidad recepcionará la obra firmando el acta respectiva y el contratista presentará el expediente de liquidación de la obra dentro de los plazos establecidos.

**l) Suspensión del plazo de ejecución**

Se efectuará de acuerdo al Artículo 178 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

**m) De la subcontratación**

No se permitirá la subcontratación.

**n) Enfoque de Gestión de Riesgos**

La Planificación de la Gestión de Riesgos en la ejecución de la obra, se encuentra enmarcada en cumplimiento con lo dispuesto con la Directiva N° 012-2017-OSCE/CD, aprobado mediante Resolución N° 014-2017-OSCE/CD, del 09.05.2017 se adjunta al presente el ANEXO N° 1.

**3.2. REQUISITOS DE CALIFICACIÓN<sup>2</sup>**

<b>A</b>	<b>CAPACIDAD TÉCNICA Y PROFESIONAL</b>																					
<b>A.1</b>	<b>EQUIPAMIENTO ESTRATÉGICO</b>																					
	<u>Requisitos:</u>																					
	<table border="1"><thead><tr><th>N°</th><th>DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS<sup>3</sup></th><th>CANTIDAD</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td></td><td></td></tr><tr><td>2</td><td></td><td></td></tr><tr><td>3</td><td></td><td></td></tr><tr><td>4</td><td></td><td></td></tr><tr><td>5</td><td></td><td></td></tr><tr><td>(...)</td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	N°	DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS <sup>3</sup>	CANTIDAD	1			2			3			4			5			(...)		
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS <sup>3</sup>	CANTIDAD																				
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
(...)																						
	<u>Acreditación:</u>																					
	De conformidad con el numeral 49.3 del artículo 49 y el literal e) del numeral 139.1 del artículo 139 del Reglamento este requisito de calificación se acredita para la suscripción del contrato.																					

<sup>2</sup> Lo solicitado en este acápite debe ser igual a las condiciones requeridas en el numeral 3.1 del presente requerimiento.

<sup>3</sup> Considerar el equipamiento de acuerdo al expediente técnico y numeral 3.1 del requerimiento

	<table border="1"> <tr> <td>Importante</td> </tr> <tr> <td>No corresponde solicitar como equipamiento que el postor cuente con oficinas, locales u otros espacios físicos. Asimismo, no se puede requerir características, años de antigüedad y demás condiciones del equipamiento que no consten en el expediente técnico.</td> </tr> </table>	Importante	No corresponde solicitar como equipamiento que el postor cuente con oficinas, locales u otros espacios físicos. Asimismo, no se puede requerir características, años de antigüedad y demás condiciones del equipamiento que no consten en el expediente técnico.
Importante			
No corresponde solicitar como equipamiento que el postor cuente con oficinas, locales u otros espacios físicos. Asimismo, no se puede requerir características, años de antigüedad y demás condiciones del equipamiento que no consten en el expediente técnico.			
<b>A.2</b>	<b>CALIFICACIONES DEL PLANTEL PROFESIONAL CLAVE</b>		
	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA DEL PLANTEL PROFESIONAL CLAVE</b>		
	<p><u>Requisitos:</u></p> <p><b><u>RESIDENTE DE OBRA:</u></b> XXXXXX.</p> <p><b><u>(...)</u></b></p> <p><u>Acreditación:</u> De conformidad con el numeral 49.3 del artículo 49 y el literal e) del numeral 139.1 del artículo 139 del Reglamento este requisito de calificación se acredita para la suscripción del contrato.</p> <table border="1"> <tr> <td>Importante</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>El residente de la obra debe cumplir las calificaciones establecidas en el artículo 179 del Reglamento.</li> </ul> </td> </tr> </table>	Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>El residente de la obra debe cumplir las calificaciones establecidas en el artículo 179 del Reglamento.</li> </ul>
Importante			
<ul style="list-style-type: none"> <li>El residente de la obra debe cumplir las calificaciones establecidas en el artículo 179 del Reglamento.</li> </ul>			
<b>A.3</b>	<b>EXPERIENCIA DEL PLANTEL PROFESIONAL CLAVE</b>		
	<p><u>Requisitos:</u></p> <p><b>A) <u>RESIDENTE DE OBRA:</u></b> Experiencia como Residente y/o Supervisor y/o Inspector de Obra no menor a XXXXX<sup>4</sup> años en obras XXX. Las mismas que deberán haber sido ejecutadas en periodos de tiempo distintos sin traslaparse, de presentarse experiencia ejecutada paralelamente (traslape), para el cómputo del tiempo de dicha experiencia sólo se considerará una vez el periodo traslapado.</p> <p>(...)</p> <p><u>Acreditación:</u> De conformidad con el numeral 49.3 del artículo 49 y el literal e) del numeral 139.1 del artículo 139 del Reglamento este requisito de calificación se acredita para la suscripción del contrato.</p> <table border="1"> <tr> <td>Importante</td> </tr> <tr> <td>El residente de la obra debe cumplir la experiencia mínima establecida en el artículo 179 del Reglamento.</td> </tr> </table>	Importante	El residente de la obra debe cumplir la experiencia mínima establecida en el artículo 179 del Reglamento.
Importante			
El residente de la obra debe cumplir la experiencia mínima establecida en el artículo 179 del Reglamento.			

<sup>4</sup> Experiencia en función a tiempo

<b>B</b>	<b>EXPERIENCIA DEL POSTOR EN LA ESPECIALIDAD</b>
	<p><u>Requisitos:</u> El postor debe acreditar un monto facturado acumulado equivalente a <b>un monto FACTURADO NO MAYOR A UNA (1) VEZ EL VALOR REFERENCIAL DE LA CONTRATACIÓN O DEL ITEM</b>, en la ejecución de obras similares, durante los 10 años anteriores a la fecha de la presentación de ofertas que se computarán desde la suscripción del acta de recepción de obra.</p> <p><b>Se considerará obra similar a: XXXXXX</b></p> <p><u>Acreditación:</u></p> <p>La experiencia del postor se acreditará con copia simple de: (i) contratos y sus respectivas actas de recepción de obra; (ii) contratos y sus respectivas resoluciones de liquidación; o (iii) contratos y sus respectivas constancias de prestación o cualquier otra documentación<sup>5</sup> de la cual se desprenda fehacientemente que la obra fue concluida, así como el monto total que implicó su ejecución; correspondientes a un máximo de veinte (20) contrataciones.</p> <p>En los casos que se acredite experiencia adquirida en consorcio, debe presentarse la promesa de consorcio o el contrato de consorcio del cual se desprenda fehacientemente el porcentaje de las obligaciones que se asumió en el contrato presentado; de lo contrario, no se computará la experiencia proveniente de dicho contrato.</p> <p>Asimismo, cuando se presenten contratos derivados de procesos de selección convocados antes del 20.09.2012, la calificación se ceñirá al método descrito en la Directiva "Participación de Proveedores en Consorcio en las Contrataciones del Estado", debiendo presumirse que el porcentaje de las obligaciones equivale al porcentaje de participación de la promesa de consorcio o del contrato de consorcio. En caso que en dichos documentos no se consigne el porcentaje de participación se presumirá que las obligaciones se ejecutaron en partes iguales.</p> <p>Si el titular de la experiencia no es el postor, consignar si dicha experiencia corresponde a la matriz en caso que el postor sea sucursal, o fue transmitida por reorganización societaria, debiendo acompañar la documentación sustentatoria correspondiente.</p> <p>Si el postor acredita experiencia de una persona absorbida como consecuencia de una reorganización societaria, debe presentar adicionalmente el <b>Anexo N° 9</b>.</p> <p>Cuando los contratos presentados se encuentren expresados en moneda extranjera, debe indicarse el tipo de cambio venta publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP correspondiente a la fecha de suscripción.</p> <p>Sin perjuicio de lo anterior, los postores deben llenar y presentar el <b>Anexo N° 10</b> referido a la experiencia del postor en la especialidad.</p>

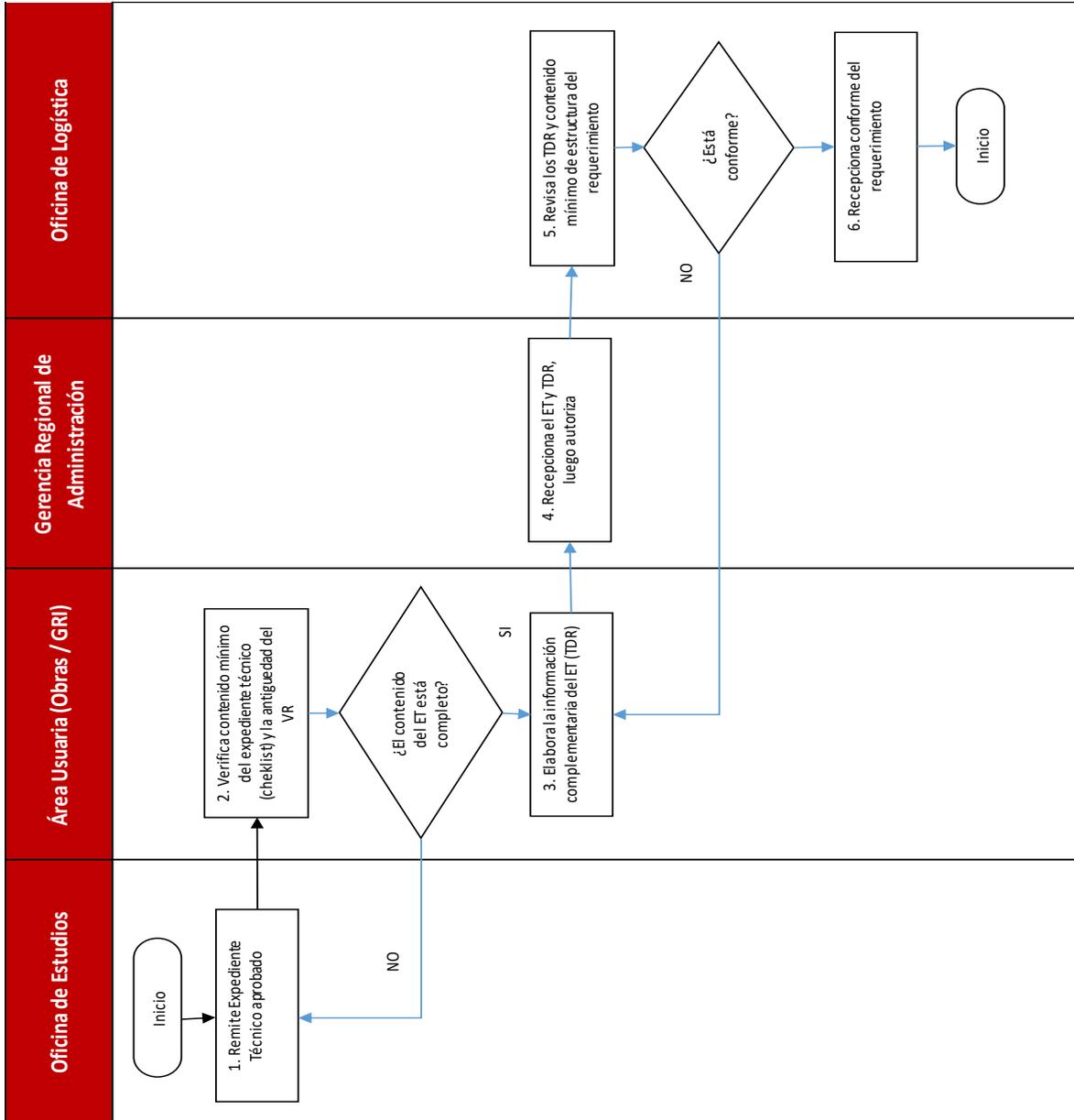
<sup>5</sup> De acuerdo con la **Opinión N° 185-2017/DTN** "cualquier otra documentación", se entiende como tal a todo documento emitido por la Entidad contratante con ocasión de la ejecución de la obra que cumpla con demostrar de manera indubitable aquello que se acredita, por ejemplo, mediante, las resoluciones de liquidación de obra, las actas de recepción de conformidad, entre otros.

	<p>Importante</p> <p>En el caso de consorcios, la calificación de la experiencia se realiza conforme a la Directiva "Participación de Proveedores en Consorcio en las Contrataciones del Estado".</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Asimismo, se puede adoptar el siguiente requisito de calificación en caso de Licitación Pública

<b>C</b>	<p><b>SOLVENCIA ECONÓMICA</b></p> <p><u>Requisitos:</u></p> <p>El postor debe acreditar una línea de crédito equivalente a <b>[CONSIGNAR MONTO NO MAYOR A 0.60 VECES EL VALOR REFERENCIAL DE LA CONTRATACIÓN O DEL ÍTEM]</b>.</p> <p><u>Acreditación:</u></p> <p>Documento a nombre del postor emitido por una empresa que se encuentre bajo la supervisión directa de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones o estar considerada en la última lista de bancos extranjeros de primera categoría que periódicamente publica el Banco Central de Reserva del Perú.</p> <p>No procede acreditar este requisito a través de líneas de créditos para cartas fianza o póliza de caución.</p> <p>Tampoco corresponde aceptar documentos emitidos por empresas de seguros para acreditar este requisito de calificación, toda vez que, de conformidad con el Oficio N° 47719-2019-SBS, dichas empresas no pueden otorgar créditos.</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td> <p>Importante</p> <p><i>En el caso de consorcios el documento que acredita la línea de crédito puede estar a nombre del consorcio o del integrante del consorcio que acredite el mayor porcentaje de participación en las obligaciones de la ejecución de la obra. El documento debe indicar expresamente el nombre completo o la denominación o razón social del integrante o integrantes del consorcio.</i></p> </td> </tr> </table>		<p>Importante</p> <p><i>En el caso de consorcios el documento que acredita la línea de crédito puede estar a nombre del consorcio o del integrante del consorcio que acredite el mayor porcentaje de participación en las obligaciones de la ejecución de la obra. El documento debe indicar expresamente el nombre completo o la denominación o razón social del integrante o integrantes del consorcio.</i></p>
	<p>Importante</p> <p><i>En el caso de consorcios el documento que acredita la línea de crédito puede estar a nombre del consorcio o del integrante del consorcio que acredite el mayor porcentaje de participación en las obligaciones de la ejecución de la obra. El documento debe indicar expresamente el nombre completo o la denominación o razón social del integrante o integrantes del consorcio.</i></p>		

**ANEXO N° 05  
FLUJOGRAMA PARA EL TRÁMITE DEL REQUERIMIENTO**



## **Guía Práctica: Actuaciones y responsabilidades del Comité de Selección durante el proceso de contratación en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento**

La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento establecen las condiciones mediante las cuales las entidades comprendidas en el Art. 3 de la Ley pueden conformar sus comités de selección, los cuales se constituyen como órganos colegiados a cargo de la preparación, conducción y realización de los procedimientos de selección.

Bajo este contexto, esta guía tiene la finalidad de orientar a los Comités de Selección respecto a las actuaciones y responsabilidades que se deben tener en cuenta durante el desarrollo de un procedimiento de selección, desde que es notificado su designación (ya sea como presidente o como miembro de un Comité), y con el expediente de contratación hasta que la buena pro haya quedado consentida o administrativamente firme.

**¿Cuáles son las actividades que debe realizar un comité de selección al ser designado presidente o miembro y notificado con el expediente de contratación?**

### **PASO 1: Instalación y revisión del Expediente de Contratación**

- 1.1 Los integrantes del comité selección, previamente a la notificación de su designación, se reúnen a citación del presidente, con la finalidad de formalizar su instalación y revisar el expediente de contratación en forma integral, en marco de la normativa de contrataciones vigente.
- 1.2 El Presidente del Comité, apertura la sesión, dando lectura al documento de designación del comité y a la vez insta a los integrantes el cumplimiento de sus funciones en el marco de la normativa de contrataciones. Asimismo, pone de conocimiento el expediente de contratación notificado por el Órgano Encargado de las Contrataciones, disponiendo la revisión de su contenido en forma integral, así como verificar:
  - Que las condiciones establecidas en las especificaciones técnicas, términos de referencia o información complementaria en caso de obras, no contravienen la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.
  - Que la información complementaria en caso de ejecución de obras, es coherente al expediente técnico en cuanto a: profesionales requeridos, equipamiento estratégico, valor referencial, entre otros, según corresponda.
  - Que el expediente técnico en caso de obras, se encuentra con el valor referencial vigente conforme establece el Artículo 34 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado. Asimismo, dicho expediente contempla la Gestión de Riesgos según la Directiva 012-2017-OSCE/CD y el documento de disponibilidad física del terreno u autorizaciones, de ser el caso.
  - Que la información digital del Expediente Técnico es coherente a la versión impresa y contiene los documentos mínimos como: memoria descriptiva, especificaciones técnicas, planos de ejecución de obra, metrados, presupuesto de obra, fecha de determinación del presupuesto de obra, análisis de precios, calendario de avance de obra valorizado, fórmulas polinómicas y, si el caso lo requiere, estudio de suelos, estudio geológico, de impacto ambiental u otros complementarios.
  - Que los requisitos de calificación establecidos en el requerimiento que incluye especificaciones técnicas, términos de referencia o información complementaria en caso de obras, se encuentran conforme a lo establecido en las bases estandarizadas vigentes.
- 1.3 Si el comité, luego de revisado expediente de contratación identifica omisiones o errores, según la relevancia o magnitud de las mismas, comunica al OEC para que éste determine la subsanación del área correspondiente. Asimismo de modificarse algún extremo del expediente de contratación el OEC debe realizar el trámite de una nueva aprobación.
- 1.4 Los puntos vertidos y acuerdos adoptados en la sesión son señalados en acta conforme el formato del **Anexo N° 01**.

## **PASO 2: Elaboración de bases administrativas del procedimiento de selección**

2.1 El Comité de selección es el responsable de elaborar las bases del procedimiento de selección, para ello debe tener en consideración las bases estandarizadas vigentes, las mismas que están compuestas por dos secciones: General y Específica.

- **Sección General:** Contiene las disposiciones comunes del proceso de selección y no puede ser modificada en ningún extremo bajo sanción de nulidad.
- **Sección específica:** Está compuesta por varios capítulos, en los cuales se completa la información exigida según objeto del procedimiento y de acuerdo a las instrucciones establecidas en el estándar de las bases. Esta sección contiene información sobre las reglas del procedimiento de selección, de acuerdo al siguiente detalles:

I. **Generalidades.** En este capítulo se detalla los datos generales de la contratación, tales como, fuente de financiamiento, sistema de contratación, modalidad de ejecución, entre otros; los mismos que deberán ser verificados y extraídos del expediente de contratación.

En este capítulo se efectúa el cálculo de los límites (inferior y superior) del valor referencial. Para ello el Comité puede hacer uso de la “**Calculadora de Límites de Valor Referencial**”, herramienta que forma parte de esta guía.

II. **Del procedimiento de selección.** En este capítulo se precisa cuáles son los documentos para admisión de ofertas. En caso de obras **no debe** incorporarse documentos adicionales. Adicionalmente en este capítulo el Comité describe los documentos de presentación facultativa, los mismos que deberán estar relacionados con los factores de evaluación que se consideren.

**Importante:** Es necesario definir de forma correcta los documentos que los postores presentarán durante el procedimiento de selección; toda vez que, no se podrán exigir documentos que no hayan sido requeridos en los acápites “Documentos para admisión de la oferta”, “Requisitos de calificación” y “Factores de evaluación”.



III. **Requerimiento.** En este capítulo el Comité adjunta el requerimiento, para tal efecto verifica si éste ha sufrido modificaciones y corresponde a la última versión aprobada. Asimismo, deberá consignar los requisitos de calificación en base a lo considerado en el requerimiento, no siendo posible incluir requisitos de calificación que no estén considerados en el mismo.

**Importante:** En el caso de obras el expediente técnico completo se registra en la sección correspondiente de la ficha del SEACE. (Debe validarse el archivo digital del expediente de obra, con el área usuaria)



IV. **Factores de evaluación.** En este capítulo el Comité establece los factores de evaluación, cuya formulación es de su entera responsabilidad. Se debe tener en cuenta que el factor de evaluación “precio” es de carácter obligatorio; asimismo, las bases estándar incluyen otros factores que el comité de selección puede considerar al momento de elaborar las bases, la suma de todos los factores debe ser igual a 100 puntos.

**Importante:** El Comité solo puede hacer uso de los factores de evaluación consignados en las bases estándar, no pudiendo incluir otros factores de evaluación no considerados en ellas.



V. **Proforma del contrato.** Es elaborada teniendo en consideración la información del expediente de contratación.

Respecto a los anexos de las bases estándar, el Comité verifica cada uno de ellos, eliminando aquellos que no correspondan, como el caso del **anexo** referido al **precio**

**de la oferta** que deberá elegirse en base al sistema de contratación utilizado.

- 2.2 Una vez culminada la elaboración de bases, todos los integrantes del Comité deberán visar todas sus páginas en señal de conformidad.

**Importante:** Tener en cuenta las anotaciones existentes en las bases estándar, las mismas que señalan lo que el comité “**debe**” o “**puede**” modificar o establecer.



### **PASO 3: Aprobación de bases del procedimiento de selección**

- 3.1 Concluido el proyecto de bases el Comité remite las mismas, junto con el expediente de contratación, al titular de la entidad o funcionario delegado, para su aprobación respectiva. Para el trámite de aprobación de bases, se puede hacer uso del formato del **Anexo 2**.
- 3.2 Una vez aprobadas las bases del procedimiento de selección, el Comité dispone la convocatoria a través de la plataforma del SEACE.

### **PASO 4: Absolución de consultas y observaciones e integración de bases**

- 4.1 Concluida la etapa de formulación de consultas y observaciones el comité procede a la descargar la información del SEACE.
- 4.2 Obtenida la totalidad de las consultas y observaciones el comité clasifica las que corresponden al requerimiento o al órgano encargado de las contrataciones para ser derivadas a cada una de ellas para el pronunciamiento respectivo.
- 4.3 Obtenido el pronunciamiento de la dependencia competente, el Comité procede a revisar el contenido del mismo y concluye con el pliego absolutorio, para lo cual verifica que todas las consultas y observaciones sean absueltas con la debida motivación y de ser el caso, adjuntando información complementaria que sea necesaria.
- 4.4 Si como resultado de la consulta u observación corresponde precisarse o ajustarse el requerimiento, se solicita la autorización del área usuaria y se pone en conocimiento de tal hecho a la dependencia que aprobó el expediente de contratación.
- 4.5 El Comité procede a integrar las bases de acuerdo a las modificaciones producidas al absolver las consultas y observaciones elaborando el acta respectiva. Tanto el pliego absolutorio como las bases integradas deben ser publicadas a través del SEACE según cronograma de procedimiento.
- 4.6 De no existir consultas u observaciones o aun existiendo su absolución no conlleva a modificación de algún extremo de las bases, estas son publicadas con la versión original de las mismas sin efectuar cambios a su contenido.

### **PASO 5: Elevación del pliego absolutorio para pronunciamiento del OSCE**

- 5.1 De ser el caso, el comité previa verificación de cumplimiento de requisitos y dentro del plazo establecido en el Reglamento registra en el SEACE la solicitud de elevación, asimismo remite la información al OSCE requerida en el TUPA de este organismo, suspendiendo las demás etapas hasta la emisión del respectivo pronunciamiento.

### **PASO 6: Revisión de ofertas**

- 6.1 Culminada la etapa de presentación de ofertas, el comité descarga e imprime la información registrada por los participantes y postores a través del SEACE:
- Registro de participantes
  - Datos de los postores
  - Ofertas de los postores

### **PASO 7: Admisión de ofertas**

- 7.1 El comité inicia con la revisión de ofertas verificando la presentación de documentos obligatorios conforme a las bases integradas, los cuales se indican a continuación:

Literales del Art. 52 RLCE	Anexos de las ofertas
Literal "a")	Acreditación de representante
Literal "b")	Anexo N° 2 Declaración Jurada (Art. 52 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado)
Literal "c")	Anexo N° 3 Declaración Jurada de cumplimiento de especificaciones, términos de referencia o expediente técnico
Literal "e")	Anexo N° 5 Promesa de consorcio, de ser el caso.
Literal "f")	Anexo N° 6 Precio de la oferta, de ser el caso ( <b>sólo para bienes, servicios en general y obras</b> )
Otros	Según lo solicitado en las bases

- 7.2 Después de la revisión de los documentos antes mencionados el comité de selección procede a revisar que las ofertas cumplan con las características y/o requisitos funcionales y condiciones establecidas en las bases, de no cumplir con lo requerido la oferta es considerada **NO ADMITIDA**, asimismo en el caso de obras también declara **NO ADMITIDAS** las ofertas que no se encuentren dentro de los límites del valor referencial.

En el caso de obras a suma alzada corresponde realizar la corrección aritmética a la que hace referencia el numeral 60.4 del Reglamento.

#### PASO 8: Evaluación y Calificación de Ofertas

- 8.1 Para determinar la oferta con el mejor puntaje y el orden de prelación, según objeto del procedimiento, se realiza las siguientes actividades:

##### A) EN CASO DE BIENES, SERVICIOS EN GENERAL Y OBRAS

Evaluación de Ofertas	Calificación de ofertas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El comité aplica los factores de evaluación establecidos de acuerdo a las bases integradas a todas las ofertas admitidas.</li> <li>- Se Determina la oferta con el mejor puntaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Factor Precio:</b> aplicando la fórmula establecida en el Art. 74.2 RLCE.</li> <li>• <b>Otros factores:</b> Según bases</li> </ul> </li> <li>- <b>En caso de empate</b> la determinación del orden de prelación se determina: En LP y CP: A través de sorteo. En AS en el orden establecido en el Art. 91.1 del RLCE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culminada la evaluación, el comité verifica el cumplimiento de requisitos de calificación a las ofertas de postores que obtuvieron el primer y segundo lugar.</li> <li>- La oferta del postor que no cumpla con todos los requisitos de calificación es <b>descalificada</b>.</li> <li>- En caso la oferta de uno o dos postores no cumple con los requisitos de calificación el comité verifica las ofertas subsiguientes en el orden de prelación obtenido en la evaluación hasta identificar a dos postores en caso de bienes y servicios y cuatro postores en caso de obras.</li> </ul>

##### B) EN CASO DE CONSULTORÍAS EN GENERAL Y CONSULTORÍA DE OBRAS

Calificación de ofertas	Evaluación de Ofertas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El comité determina si las ofertas técnicas cumplen los requisitos de calificación previstos en las bases. La oferta que no cumpla con estos requisitos es <b>descalificada</b>.</li> <li>- Solo las ofertas que cumplen con todos los requisitos de calificación establecidos en las bases pasan a la etapa de evaluación técnica.</li> </ul>	<p>La evaluación de ofertas se realiza en dos etapas:</p> <p><b>Evaluación técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza conforme a los factores de evaluación establecidos en las bases.</li> <li>- Las ofertas técnicas que contengan algún tipo de información que forme parte de la oferta económica son <b>descalificadas</b>.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para pasar a la evaluación técnica la oferta técnica del postor debe obtener un puntaje mínimo de 80, caso contrario será <b>descalificada</b>.</li> </ul> <p><b>Evaluación económica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El comité de selección solo evalúa las ofertas económicas de los postores que alcanzaron el puntaje técnico mínimo y en el caso de consultoría de obras, rechaza las ofertas que exceden los límites del valor referencial.</li> <li>- El comité de selección evalúa las ofertas económicas de acuerdo al procedimiento establecido en el Art. 83.3 del RLCE.</li> <li>- Para determinar el puntaje total de las ofertas, se aplica lo dispuesto en el Art. 83.4 del RLCE</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8.2 Durante la admisión, evaluación y calificación, el comité puede solicitar subsanación de alguna omisión, o que se corrija algún error material de los documentos que no alteren el contenido de la oferta.

8.3 En el caso de bienes, servicios en general y obras el desarrollo de las etapas se realiza en el siguiente orden:



8.4 En el caso de consultorías en general y consultorías de obras el desarrollo de las etapas se realiza en el siguiente orden:



### PASO 9: Otorgamiento de buena pro

Bienes, servicios en general y obras	Consultoría en general y consultoría de obras
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previo al otorgamiento de la buena pro, el comité verifica que las ofertas económicas que cumplen con los requisitos de calificación, no se encuentren en algunos de los supuestos de rechazo de ofertas previsto en el artículo 68 del RLCE.</li> <li>- De rechazarse alguna de las ofertas, el comité revisa el cumplimiento de los requisitos de calificación de los postores que siguen el orden de prelación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previo al otorgamiento de la buena pro, el comité verifica que las ofertas económicas no se encuentren en algunos de los supuestos de rechazo de ofertas, previsto en el artículo 68 del RLCE.</li> <li>- En <b>caso de empate</b>, el otorgamiento de la buena pro se efectúa de la siguiente manera:  <b>En CP:</b> en el orden establecido en el Art. 84.2 del RLCE.  <b>En AS:</b> en el orden establecido en el Art. 91.1 del RLCE.</li> </ul>
<b>Definida la oferta ganadora, el comité de selección otorga la buena pro, mediante su publicación en el SEACE.</b>	

### PASO 10. Consentimiento de Buena Pro

10.1 De haberse presentado una sola oferta, el consentimiento de la buena pro se produce el mismo día de la notificación de su otorgamiento, debiendo registrarse en el SEACE. En caso de dos o más ofertas, el consentimiento de la buena pro se produce de acuerdo a los plazos establecidos en el Art. 64 del Reglamento, para lo cual deberá verificar en el SEACE y en

la oficina de trámite documentario de la entidad la presentación de algún recurso impugnatorio. De no existir algún recurso, el consentimiento de la buena pro se produce luego de vencido el plazo para su interposición, debiendo registrarse en el SEACE dicho consentimiento.

- 10.2** En el caso se interponga recurso de apelación, el Comité verifica a través del SEACE o a través de oficina de trámite documentario de la entidad si la presentación del recurso se encuentra dentro del plazo respectivo. Asimismo analiza la competencia para resolver ya sea por parte del titular de la entidad o por parte del Tribunal de Contrataciones del OSCE, según lo establecido en el Art. 117 y 119 del reglamento, con la finalidad de advertir su admisibilidad, procedencia y trámite.
- 10.3** De iniciarse o admitirse a trámite del recurso de apelación, el comité deberá esperar el pronunciamiento en última instancia del Tribunal de Contrataciones del Estado o del Titular de la entidad para continuar con el procedimiento de selección en atención a lo resuelto en el acto administrativo correspondiente.
- Si el recurso de apelación resuelve confirmar el otorgamiento de la buena pro efectuada por el Comité éste procede a registrar el consentimiento del mismo en el SEACE.
  - En el caso que el recurso de apelación resuelva revocar la buena pro y otorgarla al impugnante el Comité procede a formalizar en acta el otorgamiento y consentimiento de la buena pro al nuevo postor adjudicado, debiendo publicar en el SEACE estas actuaciones.
- 10.4** Cuando el recurso de apelación declare la nulidad o desierto del procedimiento de selección, u ordene realizar una nueva admisión, calificación o evaluación de ofertas, el Comité deberá realizar los actos necesarios hasta culminar con el otorgamiento y consentimiento de la buena pro.
- 10.5** Registrado el consentimiento de la buena pro, el comité de selección devuelve el expediente de contratación con todos los actuados al órgano encargado de las contrataciones para iniciar los trámites que correspondan a la formalización de contrato y verificación posterior de los documentos de la oferta ganadora.

**Importante:** A través del recurso de apelación se pueden impugnar los actos dictados durante el desarrollo del procedimiento de selección hasta antes del perfeccionamiento del contrato, tales como:



- Actos dictados con anterioridad y posterioridad al otorgamiento de la buena pro.
- Declaración de nulidad, cancelación y desierto.
- Contra el otorgamiento de la buena pro

**Recuerda que:**

- El Expediente de Contratación queda en custodia del comité de selección a partir de la notificación del órgano encargado de contrataciones y hasta que el otorgamiento de la buena pro haya quedado consentido o admirativamente firme, bajo responsabilidad funcional.
- El comité de selección sesiona con la participación de un quorum de tres integrantes (Presidente y miembros o sus respectivos suplentes), los suplentes sólo actúan ante la ausencia del titular, debiendo señalar en actas las razones de la ausencia.
- El órgano encargado de las contrataciones y las áreas usuarias, están obligadas a brindar apoyo cuando requiera el Comité de Selección, según dispone el Art. 46.4 del RLCE.
- Los integrantes del comité de selección están obligados a actuar con honestidad, probidad, transparencia e imparcialidad, conforme establece el Art. 46.4 del RLCE.

- El Comité de Selección goza de autonomía en sus decisiones pudiendo adoptar decisiones por unanimidad o por mayoría, es este último supuesto se precisa el en acta el voto discrepante.

### **REFERENCIAS Y ACRÓNIMOS**

LEY	:	Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado
REGLAMENTO	:	Reglamento de la Ley 30225
COMITÉ	:	Comité de Selección designado en un procedimiento de selección
OSCE	:	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
TUPA	:	Texto Único de Procedimientos Administrativos
LCE	:	Ley de Contrataciones del Estado
RLCE	:	Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
SEACE	:	Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado
Art.	:	Artículo
LP	:	Licitación Pública
CP	:	Concurso Publico
AS	:	Adjudicación Simplificada

## Anexo D: Glosario de Términos

- a. **Adjudicación.** Acto administrativo que está sujeto al cumplimiento y observación de diversas formalidades y condiciones que consiste básicamente en asignar un contrato para que una persona natural o jurídica presten sus servicios o adquieran bienes para la administración pública.
- b. **Área usuaria.** El área usuaria es la dependencia encargada de realizar los requerimientos de bienes, servicios y obras que requiere para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- c. **Contrataciones públicas.** 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.
- d. **Contratista.** Proveedor que celebra un contrato con la entidad, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) y su Reglamento. De acuerdo con el artículo 196° del Reglamento son los postores ganadores que celebran el contrato, para luego tener la naturaleza de contratista; en consecuencia, se considera equivocada la alusión al proveedor.
- e. **Control.** Es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades realizadas se corresponden con los planes, el control también puede utilizarse para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.
- f. **Eficiencia.** Es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.
- g. **Entidad Pública.** La Presidencia de Consejo de Ministros define a la entidad pública, como toda organización del Estado Peruano, con Personería jurídica de Derecho Público, creada por norma expresa en el que se le confiere mandato a través del cual ejerce funciones dentro del marco de sus competencias y atribuciones, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, y como tal está sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas.
- h. **Gestión por Resultados.** Denominada también administración por objetivos o

dirección por resultados es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

- i. **Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE.** Es la entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas del estado peruano. Tiene competencia en el ámbito nacional, y supervisa los procesos de contratación de bienes, servicios y obras que realizan las entidades estatales. Es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personalidad jurídica de derecho público y constituye un pliego presupuestal.
- j. **Proveedor.** Es la persona natural o jurídica que arrienda o vende bienes, presta servicios generales o ejecuta obras.
- k. **Registro Nacional de Proveedores (RNP).** El OSCE lo define como el sistema de información único cuyo objetivo es registrar y mantener actualizada la información de las personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras que estén interesadas en contratar con entidades del Estado peruano.
- l. **Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – SEACE.** Es un sistema integral, compuesto por políticas, procedimientos, normas y software basado en el uso del internet, con el fin de dar transparencia, optimizar, modernizar y generar ahorros en las contrataciones públicas del Perú.
- m. **Sistema Nacional de Abastecimientos.** Es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos, con la intención de lograr la gestión eficiente y eficaz de los procesos de abastecimientos que requieren las entidades del Estado.
- n. **Supervisión.** Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.
- o. **Titular de la entidad.** Persona que ha sido nombrado para ocupar un cargo o ejercer un empleo público en propiedad. De acuerdo con el artículo 5 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado – Ley 3225, dice que titular de la entidad 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 contrataciones del Estado. En el caso de las empresas del estado, el Titular

de la Entidad es el Gerente General o el que haga sus veces.