

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Fortalecimiento de competencias del personal de
Procuraduría Pública del gobierno regional de Arequipa en
materia de contratación pública en el marco del PP 0149
mejora de desempeño de contrataciones públicas,
2021-2022**

Yoosy Gallegos Zamata
Erwin Rommel Marquez Galarza
Carlos Alberto Ticona Ticona

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2022

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



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

Asesor

Mg. Alfonso Gutiérrez Aguado

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestros familiares, amigos y docentes universitarios quienes directa o indirectamente han apoyado nuestro deseo de superación y de curiosidad intelectual.

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento al equipo humano que integra la Universidad Continental, quienes han permitido la materialización del presente Trabajo de investigación con la mención de aportes, data y consideraciones técnicas respectivas.

Índice

Asesor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I Generalidades.....	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Identificación de la realidad problema	17
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación	25
1.4. Aspectos Metodológicos.....	26
1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación.....	26
Capítulo II Marco Teórico	27
2.1. Marco Teórico.....	27
2.1.1. Investigaciones Previas Relacionadas	27
2.1.2. Otras Bases Teóricas	28
Capítulo III Diagnóstico	33
3.1. Determinación del Problema	33
3.1.1. Árbol del Problema y Causas	34
3.1.2. Sustento de Evidencias:	37
3.2. Análisis Organizacional	51
3.2.1. La Organización.....	51
3.2.2. Análisis FODA	53
A. Fortalezas.....	54
B. Debilidades.....	56
C. Oportunidades.....	58
D. Amenazas	58
3.2.3. Entorno Organizacional:	59
A. Entorno inmediato:	59
B. Entorno Intermedio:.....	59
C. Tendencia Global:	60
3.3. Análisis de Stakeholders	60

3.3.1. Metodología de análisis de actores	60
Capítulo IV La Formulación	63
4.1. Determinación de Objetivos y Medios	63
4.1.1. Árbol de Objetivos y Metas:	64
4.1.2. Sustento de Evidencias	66
4.2. Análisis de alternativas	67
4.3. Producto	77
4.4. Actividades	83
Capítulo V La Propuesta de Implementación	84
5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación.....	84
5.1.1. Objetivos General	84
5.1.2. Objetivos Específicos.....	84
A. Objetivo Específico 1.....	84
B. Objetivo Específico 2.....	85
C. Objetivo Específico 3.....	85
5.2. Identificación de Recursos Críticos	85
5.2.1. Comunicación Estratégica	85
5.2.2. Recursos Humanos.	87
5.2.3. Recursos Financieros	87
5.2.4. Recursos Logísticos.....	88
5.2.5. Recursos Tiempo.....	88
5.3. Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional).....	89
5.4. Metas período de 2 años.....	90
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	91
6.1. Análisis de Viabilidad:.....	91
6.1.1. Viabilidad Política	91
6.1.2. Viabilidad Técnica.....	91
6.1.3. Viabilidad Social	91
6.1.4. Viabilidad Presupuestal	92
6.1.5. Viabilidad Operativa.....	92
6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores	92
6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial.....	93
6.3.1. Generación de Valor Público.	93

Capítulo VII Seguimiento.....	94
7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento	94
7.2. Desarrollo de indicadores de resultados	96
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	99
Referencias Bibliográficas	101
Anexos	105
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	105
Anexo 2: Glosario de Términos.....	107
Anexo 3: Proyecto de Resolución que Aprueba el Producto 1	111
Anexo 4: Proyecto de Resolución que Aprueba el Producto 2	116
Anexo 5: Proyecto de Resolución que Aprueba el Producto 3	153

Índice de Tablas

Tabla 1 Sustento de Evidencias.....	37
Tabla 2 Sustento de Evidencia de Causa Indirecta	48
Tabla 3 Sustento de Evidencias de las competencias del personal de la Procuraduría.....	51
Tabla 4 Análisis FODA.....	53
Tabla 5 Identificación de Actores.....	61
Tabla 6 Plano de influencia-dependencia de actores	62
Tabla 7 Análisis de Alternativas	67
Tabla 8 Alternativa 01	67
Tabla 9 Medio Indirecto 1.1: Formadores de contratación pública con competencias adecuadas. Alternativa 01	70
Tabla 10 Medio Indirecto 1.2: Suficiente oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores. Alternativa 01	72
Tabla 11 Medio Indirecto 1.3: Adecuadas capacitaciones para el desarrollo de competencias en contrataciones públicas. Alternativa 01	74
Tabla 12 Alternativa 02. Medio Directo 1: Adecuadas Competencias de los Actores Públicos de la Contratación Pública	75
Tabla 13 Alternativa de intervención identificada.....	76
Tabla 14 Transición de las alternativas al producto	77
Tabla 15 Productos.....	77
Tabla 16 Actividad de los productos	83
Tabla 17 Metas de los Productos Propuestos.....	90
Tabla 18 Identificación de actores	92
Tabla 19 Indicador para seguimiento.....	94
Tabla 20 Indicador para seguimiento.....	94
Tabla 21 Indicador para seguimiento.....	95
Tabla 22 Indicador para seguimiento.....	95
Tabla 23 Indicador de resultado.....	96
Tabla 24 Indicador de resultado.....	96
Tabla 25 Matriz de Consistencia.....	105

Índice Figuras

Figura 1. Pagos asumidos por el Estado.....	21
Figura 2. Árbol de Causas del PP 0149 “Mejora de desempeño de contrataciones públicas”.....	34
Figura 3. Propuesta de modificación de Árbol de Causas del PP 0149 “Mejora de desempeño de contrataciones públicas”.....	36
Figura 4. Organigrama del Gobierno Regional de Arequipa.....	52
Figura 5. Árbol de Medios del PP 0149.....	64
Figura 6. Propuesta de modificación de Árbol de Medios del PP 0149.....	66

Resumen

El objetivo principal de las acciones proyectadas en el presente trabajo de investigación aplicada en Gerencia Pública es proponer tres herramientas que permitan fortalecer las competencias del personal de procuraduría pública teniendo bajo premisa básica el estudio del programa presupuestal 0149 “Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas”, así como los antecedentes emanados de temas importantes como procesos de contratación, solución de controversias y arbitrajes desarrollados en diversos países de América Latina y otros continentes.

La propuesta sustenta sus bases en la necesidad de dotar de mayores capacidades al personal de procuraduría pública para un mejor desempeño en los procesos arbitrales derivados de procesos de contratación, atendiendo que en el programa presupuestal mencionado no son considerados como personal que interviene en el proceso y por ende este no focaliza acciones destinadas al fortalecimiento de sus competencias las cuales pueden incidir positivamente en su desempeño en los arbitrajes a su cargo.

Esta propuesta pretende contribuir a la mejora del desempeño profesional del personal de procuraduría pública a fin de que puedan brindar un mejor servicio en beneficio del Estado.

Palabras Claves: Procuraduría Pública, Arbitraje, Proceso de Contratación, Solución de Controversias.

Abstract

The main objective of the actions projected in the present research work applied in Public Management is to propose three tools that allow improving the competencies of public prosecutor personnel, having under study the 0149 budget program “Improvement of Public Procurement Performance”, under the basic premise, as well as the background emanating from important issues such as hiring processes, dispute resolution and arbitration developed in various countries of Latin America and other continents.

The proposal is based on the need to provide greater capacity to public prosecutor personnel for better performance in arbitration processes derived from contracting processes, taking into account that in the aforementioned budget program they are not considered as personnel involved in the process and therefore, it does not focus actions aimed at strengthening its competences which can have a positive impact on its performance in the arbitrations under its charge.

This proposal aims to contribute to the improvement of the professional performance of public prosecutor personnel so that they can provide a better service for the benefit of the State.

Keywords: Public Prosecutor, Arbitration, Hiring Process, Dispute Settlement.

Introducción

De acuerdo a la Constitución Política del Perú, los Procuradores Públicos tienen como función asumir la defensa jurídica del Estado en el marco de los procesos judiciales o extrajudiciales.

En nuestro país un tema importante para el logro de los objetivos del Estado es el proceso de contratación pública, el cual se define como un proceso general de adquisición de bienes, obras civiles y servicios con el objetivo de beneficiar a la población; sin embargo, se han identificado debilidades que han ocasionado pérdidas al Estado en arbitrajes, producto de falencias en los procesos de contratación y desconocimiento de la normativa en los funcionarios públicos.

En ese contexto el Estado aborda el problema a través del Programa Presupuestal 0149 “Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas” con el objetivo de lograr adecuadas competencias a los actores públicos de la contratación pública.

Por tanto, y a la luz del Programa Presupuestal mencionado, la presente investigación está focalizada en el personal de procuraduría pública quienes, en el marco de su función, asumen la defensa del Estado en procesos arbitrales derivados de procesos de contratación pública, cuyos resultados negativos inciden en perjuicios económicos al erario nacional.

Para analizar esta problemática es necesario analizar la participación de dicho personal en las etapas del proceso de contratación, sobre todo en la etapa de ejecución contractual, en la cual se presentan mayor cantidad de controversias entre las partes del contrato estatal: la entidad pública contratante, quien con fondos públicos adquiere un bien, servicio u obra y, el contratista, quien es el responsable de ejecutar la prestación para la cual fue contratado. De esta manera, se puede advertir que el personal de procuraduría cumple un rol de actor en la solución de controversias durante la ejecución contractual, rol que no es reconocido

en el Programa Presupuestal 0149 “Mejora de desempeño de contrataciones públicas, 2022-2023” por lo que no lo hace sujeto de atención.

El presente trabajo se divide en 10 capítulos, los cuáles se detallan a continuación.

El Capítulo I, detalla los antecedentes de la función de la procuraduría pública, partiendo del marco constitucional hasta la normativa especial en la materia, identificando regulación vinculada a su función como parte del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, asimismo, contiene la descripción de la Realidad Problemática respecto de las dificultades en las contrataciones del estado y los arbitrajes a cargo de los procuradores públicos, se muestra el porcentaje de pérdidas en procesos arbitrales en los cuales el Estado ha sido parte y en los que su defensa jurídica se encontró a cargo de la procuraduría pública identificando una serie de problemas, siendo uno de ellos la falta de empoderamiento, de capacitación y de respaldo al Procurador Público en temas de Contrataciones con el Estado, lo que motiva a analizar la problemática y proponer mecanismos que garanticen que los procuradores públicos puedan ejercer la defensa jurídica del Estado de manera óptima en arbitrajes o mecanismos de resolución de conflictos derivados de procesos de compra estatal.

En el Capítulo II, nominado “Marco Teórico” se ha procedido a evaluar investigaciones previas relacionadas a la problemática de las contrataciones públicas y el arbitraje, así como otras bases teóricas. De igual forma se desarrollan definiciones clave y el rol de los procuradores en el marco jurídico actual.

El Capítulo III, muestra el diagnóstico sobre la base de la realidad problema y la evidencia sustentada en el marco teórico así como el alineamiento con el programa presupuestal 0149 “Mejora en el Desempeño de las Contrataciones Públicas” identificándose un primer aspecto importante que no recoge el programa referido.

En el Capítulo IV “Formulación”, se detalla las alternativas de intervención que se sustentan en las evidencias detalladas en el programa presupuestal 149 “Mejora

en el Desempeño de las Contrataciones Públicas”, y la articulación de la propuesta con las mismas.

En el Capítulo V “Propuesta de Implementación”, se realiza el análisis de identificación de Recursos críticos, Recursos Financieros, Recursos Logísticos, Recurso Tiempo, la Arquitectura Institucional y las Metas en el Periodo de 2 años.

En el Capítulo VI “Análisis de Viabilidad”, se han utilizado la metodología SADCI a efectos de delimitar la viabilidad política, técnica, social, presupuestal, operativa, un análisis de actores y una evaluación estratégico- gerencial.

En el Capítulo VIII “El Seguimiento”, se han presentado los mecanismos de monitoreo a efectos de delimitar los indicadores de desarrollo del seguimiento y resultado de la investigación.

Los capítulos IX y X muestran las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

Conforme al artículo 47° de nuestra carta magna, los intereses del Estado son defendidos por los Procuradores Públicos. Esta disposición constitucional tiene como precedente lo previsto en el artículo 147° de nuestra anterior Constitución Política (1979), en la que se establecía que tal defensa del Estado se encontraba a cargo de Procuradores Públicos permanentes o eventuales que dependían del Poder Ejecutivo, siendo estos nombrados y/o removidos a discreción por parte de mencionado poder. (Peru, 2019).

De la revisión del precitado artículo 47° de nuestra Constitución actual, se advierte que la Procuraduría Pública tiene como función la defensa jurídica de los intereses del Estado ejercida en procesos judiciales o extrajudiciales, no incluyendo la defensa de funcionarios públicos que representan a la entidad estatal.

Según, el profesor Víctor García Toma, expresa que la Procuraduría Pública es una figura jurídica que se encuentra ligada a los conceptos de personería jurídica del Estado y su representación. Así entonces, mientras que la sociedad tiene en la figura del Ministerio Público su representante encargado de defender sus intereses a través de la actuación de los fiscales, el Estado tiene al Sistema de Defensa Jurídica del Estado para defender los suyos mediante la acción de los Procuradores Públicos. (García Toma, 1990).

En ese orden de ideas, con el Decreto Legislativo N.º 1068, se creó el Sistema de Defensa Jurídica del Estado, con el objeto de unificar, modernizar y fortalecer la defensa jurídica del Estado en el ámbito internacional, supranacional, nacional, regional y local, en las diferentes instancias tales como poder judicial, fueros militares, constitucionales, administrativos, inclusive en arbitrajes y conciliaciones.

Conforme a nuestra legislación, en el Poder Ejecutivo la designación de los Procuradores Públicos es sometida a una evaluación por parte del Consejo de Defensa Jurídica del Estado, cuyo resultado es propuesto al jefe de Estado a fin de que este emita, conforme a sus facultades, una Resolución Suprema refrendada por el Premier, así como los titulares de los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos y del sector que corresponda. De similar manera, en el caso de los Poderes Legislativo y Judicial, así como en los Organismos Constitucionalmente Autónomos, sus titulares proponen una terna de Procuradores ante el Consejo de Defensa Jurídica del Estado para su evaluación, siendo que el resultado de esta se eleva al Presidente de la República para la designación a través de una Resolución Suprema igualmente refrendada por el Presidente del Consejo de Ministros y del Ministro de Justicia y Derechos Humanos.

En el ámbito regional y local la designación de los Procuradores Públicos se encuentra regulada en la Ley N.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales así como en la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, respectivamente, en concordancia con el Decreto Legislativo N.º 1326 “Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado”, cuyo reglamento ha sido aprobado por el Decreto Supremo N.º 018-2019-JUS. En ese marco normativo, el Gobernador Regional y el Alcalde, según corresponda, designan a sus respectivos Procuradores Públicos, los cuales deben cumplir con las exigencias precisadas en el artículo 29º del citado Decreto Legislativo, además de la normativa interna de cada entidad.

Asimismo, en el caso del Gobierno Regional de Arequipa la labor de defensa pública en la procuraduría es articulada con profesionales tales como el procurador público, su adjunto y abogados auxiliares quienes tienen intervención en procesos arbitrales.

Ahora bien, la conciliación y el arbitraje son considerados como mecanismos de solución de controversias en el marco de un proceso de contratación estatal según el artículo 45º del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado aprobada por Decreto Supremo

n° 082-2019-EF y sus modificatorias, por lo que en dichas conciliaciones y arbitrajes participa la Procuraduría Pública en representación del Estado Peruano.

En cuanto a contratación estatal, el Programa Presupuestal 0149 “Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas” aborda la problemática de las contrataciones públicas. No obstante, si bien el mismo se focaliza en fortalecer capacidades del personal que participa principalmente en las etapas de actuaciones preparatorias y selectivas de la contratación, no considera como actores de la etapa de ejecución contractual al personal de la procuraduría pública que interviene en arbitrajes, cuyos resultados, durante los últimos años, han demostrado un bajo porcentaje de éxito que ha afectado económicamente al país, tomando como ejemplo la experiencia del Gobierno Regional de Arequipa.

Por tanto, el presente trabajo pretende fortalecer las competencias del personal de procuraduría pública en el marco de la mejora del desempeño de las contrataciones del estado del Programa Presupuestal N.° 0149; centrando el estudio a la Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa.

1.2. Identificación de la realidad problema

La contratación pública puede definirse como el “proceso general de adquisición de bienes, obras civiles y servicios, que incluye todas las funciones desde la identificación de necesidades de selección y solicitud de fuentes, preparación y adjudicación del contrato, y todas las fases del contrato hasta el final del servicio” (PNUD, 2010). No obstante, la contratación pública no se limita solamente al proceso de contratación, también puede ser vista como una poderosa herramienta para incrementar la eficiencia del gobierno, optimizar el gasto público e impulsar el desarrollo de economías. (Schapper, Veiga Malta, & Gilbert, 2006)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las compras públicas comprenden tres funciones principales de Estado: i) de utilidad pública, ii) de carácter administrativo y iii) 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. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2018)

En ese sentido, la contratación pública se convierte en el principal instrumento que tiene el gobierno para conseguir sus objetivos no solo aquellos vinculados con la eficiente gestión de los servicios públicos, sino también con el desarrollo económico, social y ambiental del país.

En España, se aprecia que la contratación pública es un tema que está en la palestra, no solo por motivos académicos, sino también por su incidencia en la economía, siendo que representa un 17% del Producto Bruto Interno de dicho país.

Uno de los principales problemas está vinculado al ritmo de cambio de la normativa en contratación pública, puesto que los cambios normativos experimentan una celeridad cada vez más corta entre lo que, según Santa María, se le conoce como “bloques” de carácter normativo constituidos por la ley y sus reglamentos emitidos en un determinado tiempo. Es así que entre el bloque de los años sesenta y el bloque de los años noventa existen treinta años de diferencia, mientras que el este lapso de tiempo se redujo a seis años entre el bloque de los noventa y el bloque del milenio.

Asimismo, en este último bloque existieron dos bloques normativos, uno del 2001 y otro en el año 2007, entre los cuales se aprecia también una reducción en el tiempo de cambio normativo y por ende un ritmo de cambio que se ha visto acelerado durante las últimas décadas.

Otro problema, está referido al número de modificaciones y a las dimensiones físicas de su contenido normativo, las cuales han llegado a 274 artículos modificados entre 1965 hasta el 2011 y que muestran un incremento acelerado en la dimensión de su texto. No obstante, es de precisar que tales modificaciones –independientemente de su origen, político o con fines de actualización- los fines que han perseguido han sido positivos, dando dinamismo al proceso de contratación.

En esa línea, ante este escenario de inestabilidad normativa, sería absurdo suponer que todos los cambios son conocidos por todos los actores de la contratación pública, por lo que surge otro problema: la falta de conocimiento de las disposiciones modificadas, el cual incide en el grado de aplicación efectiva de las normas en los procedimientos en los que intervienen los actores públicos, en el ejercicio de su cargo, problema que no se debe de dejar de lado a fin de cumplir los objetivos que persigue toda compra pública, como son finalidad pública, objetividad, eficiencia y eficacia, evitando todo indicio de corrupción en las adjudicaciones de contratos.

En Argentina, Capello, bajo una óptica positiva de lucha anticorrupción en las compras públicas, establece que para entender la problemática de las mismas, el estado debe prestar atención a tres momentos esenciales del proceso de compra. Estos son: la etapa previa a la recepción de ofertas, la recepción de ofertas con la determinación del ganador y el momento posterior a la determinación del proveedor ganador.

En ese entendido, identifica como problemas transversales, la obsolescencia de las transacciones ante la no utilización apropiada de las tecnologías de información; limitaciones y restricciones en el procedimiento que limitan la competencia efectiva entre postores, dentro de ellas se identifican la elaboración de especificaciones técnicas delimitadas así como la falta de compras estandarizadas-, demoras en los procesos y finalmente, problemas en la organización interna de la entidad contratante tales como falta de capacitación y coordinación entre los actores públicos que intervienen en el proceso.

De los estudios evidenciados se advierte que, en un caso, las constantes modificaciones normativas conllevan a un desconocimiento por parte de los profesionales que intervienen en la contratación pública derivado de la falta de capacitación que se entiende como un problema asociado a la falta de fortalecimiento de capacidades.

En esa línea, a nivel nacional, en el 2016 las contrataciones públicas realizadas por el Estado peruano representaron el 23% del gasto de Gobierno

y el 5% del producto bruto interno. Una serie de estudios han documentado como deficiencias en las prácticas de abastecimiento público pueden obstaculizar el desarrollo económico sostenible y tener un impacto negativo sobre el crecimiento económico.

Por ello se han propuesto distintos principios que deben ser incluidos en los Sistemas Nacionales de Compra Pública para garantizar la eficiencia en el proceso de abastecimiento público (Raymond, 2017). En esa línea, algunos países han utilizado estos principios para construir indicadores y medir desempeño de las contrataciones del Estado.

El proceso logístico constituye una pieza medular de toda institución, requiere de una sólida planificación y estrechos vínculos con la gestión presupuestal. Sin embargo, los resultados alcanzados por las entidades públicas en cualquiera de los niveles de gobierno distan mucho de ser óptimos. Una muestra de ello es la inadecuada capacidad de planificar las contrataciones públicas, que se observa en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local).

Otro tema fundamental son las inadecuadas competencias de los usuarios de las contrataciones públicas. Según los resultados del examen de certificación por niveles que desarrollan los miembros del órgano encargado de las contrataciones de las entidades, en esta primera etapa de implementación se verifica que el 87.5% desaprueba el examen, sumado a la falta de información, debido a que no se cuenta con una estructura eficiente que coadyuve a la adopción de decisiones pero también de un perfil profesional logístico orientado a un enfoque operativo más que al enfoque estratégico de la compra pública según mandato legal actualizado de las contrataciones públicas.

Durante décadas el principal punto focal en materia de contratación pública, ha sido el fortalecimiento de capacidades de los actores directos, tales como los funcionarios y servidores públicos que laboran en el Órgano Encargado de las Contrataciones cuya participación está vinculada en mayor medida a la etapa de actuaciones preparatorias y la etapa selectiva del proceso.

Siguiendo la corriente argentina, resulta necesario también centrar la mirada en los actores que participan en la etapa de ejecución contractual y dentro de ella, procurar el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios que intervienen en la solución de controversias –arbitrajes y conciliaciones- como son los procuradores públicos.

Ahora bien, es necesario mencionar que el estado peruano ha venido perdiendo un aproximado de 70% de los arbitrajes a los que se ha sometido, y, como consecuencia de esto, los peruanos hemos pagado más de S/. 1,128 millones a empresas y contratistas privados desde el año 2003 al 2013. Solo en el 27% de los arbitrajes, el Estado obtuvo resultados favorables y en el 3% restante culminó con la controversia.

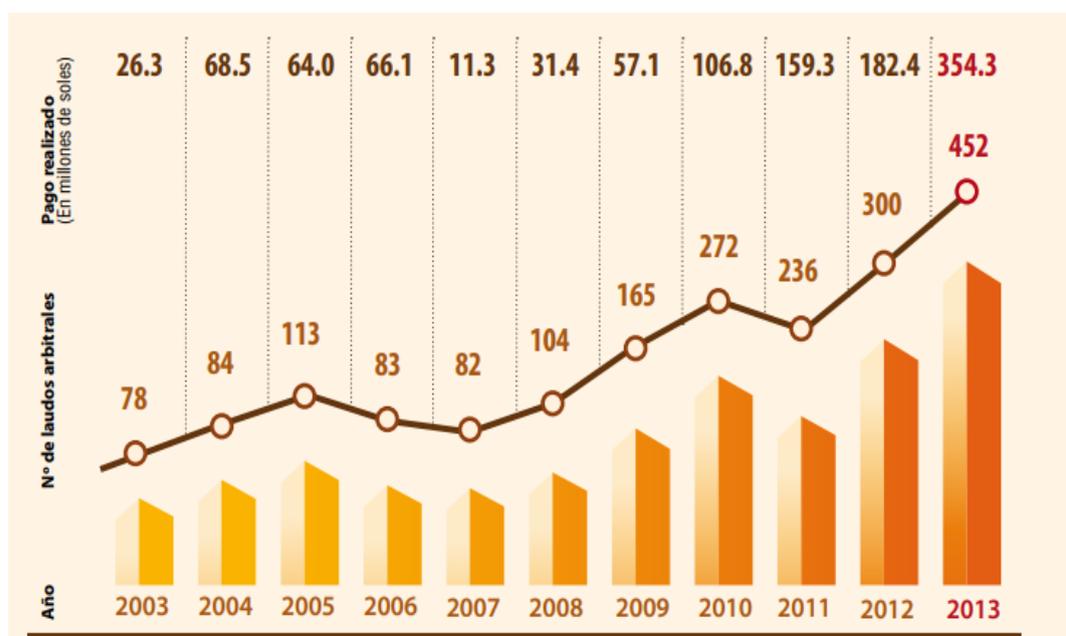


Figura 1. Pagos asumidos por el Estado.

Fuente: Tomado de Boletín de la Contraloría General de la República 2015

Uno de los casos emblemáticos respecto al tema se dio en diciembre del 2014, entre el Gobierno Regional de Arequipa y la empresa ONCOSERV Arequipa SAC; esta empresa ganó un arbitraje al gobierno regional por cerca de S/. 44 millones por una controversia surgida tras la resolución de un contrato suscrito para que brinde servicios oncológicos en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Sur. Un año antes, la empresa logró embargarle más de S/. 7 millones de las cuentas bancarias destinadas

a hospitales e institutos superiores. (Contraloría General de la República, 2015)

Por otro lado, para la presente investigación se ha tomado una fuente General fidedigna correspondiente al archivo digitalizados de laudos Arbitrales pertenecientes al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado- OSCE cuyo enlace es <http://www.osce.gob.pe/descarga/arbitraje/laudos/arbitraje1.asp> del cual se ha extraído una muestra correspondiente a los laudos arbitrales donde el Gobierno Regional de Arequipa es parte demanda; y se puede advertir que en total, desde el año 2006 hasta el año 2018 se han realizado 19 procesos arbitrales, de los cuáles perdió 16; es decir el 84.2% de fracaso, lo cual es completamente desfavorable al Gobierno Regional de Arequipa, procesos arbitrales donde se ha podido evidenciar y advertir el desconocimiento del Procurador de las distintas etapas del expediente de contratación, sea en la etapa selectiva de buena pro, ejecución contractual y el propio procedimiento de arbitraje, es decir se ha evidenciado desconocimiento de temas fundamentales de contrataciones con el Estado en lo referido a liquidaciones de obra, nulidad de contratos, conformidad y entrega de bienes, indebida aplicación de causales de resolución de contrato, ampliaciones de plazo y valorizaciones de obra, ejecución de carta fianza y procedimiento conciliatorio en temas de arbitraje; temas esencial que su dominio y conocimiento ayudan a que se realice una buena defensa del Estado en arbitrajes o mecanismos o procesos de resolución de conflictos, con un conocimiento mínimo, acreditado y estandarizado en la normativa de contratación pública (Ver Anexo 6)

No obstante, este resultado nos refiere una serie de limitaciones y problemas los cuales conforme a lo revelado por la Contraloría General de la República tendrían como causa los siguientes:

- Error en la formulación del requerimiento por parte del área usuaria, especialmente en lo que se refiere a las especificaciones técnicas, contenidas en los expedientes técnicos elaborados para ejecución de obras, como por ejemplo muchas veces se ha visto que el área usuaria ha realizado sus expedientes sin proveer la entrega de terreno saneado y sin el estudio de la calidad de suelo, hecho que ha

generado a posteriores ampliaciones de plazo y aprobación de adicionales.

- Deficiente gestión por parte del Estado en el seguimiento de los contratos en la etapa de ejecución contractual, como por ejemplo, no se realiza el seguimiento adecuado al momento de otorgar la conformidad de un servicio o bien, emitir observaciones, pronunciarse sobre ampliaciones de plazo o pago de valorizaciones entre otros.
- Deficiente formulación de consultas y observaciones por parte de los participantes en el marco del procedimiento de selección.
- Falta de coordinación por parte de las dependencias administrativas de la entidad convocante, entre ellas, Oficina de Logística, Oficina de Administración, Asesoría Jurídica y Procuraduría Pública en aras de lograr una óptima defensa judicial. Muchas entidades del estado no cuentan con un flujograma para atender casos de arbitraje, ocurriendo en muchos casos falta de tiempo para generar opiniones legales con sustento técnico adecuado para la defensa de la posición de la entidad.
- Falta de empoderamiento, de capacitación y de respaldo al Procurador Público en temas de Contrataciones con el Estado, que si bien el Decreto Legislativo N° 1068 se le ha otorgado una serie de facultades, estas no pueden ser ejercitadas adecuadamente justamente por una falta de respaldo del Titular de la Entidad.

Este último punto, no es recogido por el Programa Presupuestal N.º 149 (Mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas) por ende no se puede apreciar la verdadera problemática que ello significa, motivando de esta forma a analizar la problemática desde una óptica avocada a identificar la falta de empoderamiento a través de la capacitación y determinación de perfiles para este tipo de profesionales, de manera que permitan que los procuradores ejerzan una defensa jurídica del Estado en arbitrajes o mecanismos o procesos de resolución de conflictos, con un conocimiento mínimo, acreditado y estandarizado en la normativa de contratación pública.

Ahora bien, en relación con los perfiles que deben cumplir los aspirantes al cargo de procurador público en las instituciones públicas, se advierte que no se requiere tener conocimiento acreditado en contratación pública.

Esta falta de exigencia de conocimientos especializados en contratación pública incide en la labor de los Procuradores Públicos, cuando se presentan casos materia de solución de conflictos tanto en arbitrajes, como en conciliaciones, siendo que entre las dos, se prefiere la vía arbitral en la cual un tercero imparcial decide sobre aspectos de la controversia derivada de contratos estatales, en lugar de agotar la controversia en la etapa conciliatoria, mecanismo de resolución de conflictos menos oneroso para el Estado y que viene siendo impulsado a través de las últimas modificaciones de la Ley de Contrataciones del Estado, ello porque es harto conocido la falta de capacitación y especialización de la procuraduría pública en contratación pública, además que en la praxis de la procuraduría, se prefiere que un tercero imparcial determine qué hacer frente al temor de tomar una decisión en la vía conciliatoria y con ello estar posiblemente sometido a cuestionamientos futuros por parte de un Órgano de Control Institucional o por otra autoridad de la misma entidad.

Lamentablemente, esta lógica está generando altos costos al Estado y el porcentaje de la utilización de la conciliación, es casi nulo, ocasionando que, a decir de GANDOLFO, “Conocido es el caso del contratista a quien el Estado le debe cierto monto y que estaría dispuesto a transar por uno notoriamente menor si es que se le paga rápidamente habida cuenta de que el contratista no vive del litigio y requiere de liquidez para cumplir con sus obligaciones y seguir trabajando. Como no se les puede pagar rápidamente va al arbitraje y no solo gana el monto demandado sino mucho más, en costas y costos del proceso, en intereses, en gastos por mantener vigente las fianzas y otros diversos”.

Es decir, el resultado es mucho más perjudicial para el Estado puesto que, la pérdida resulta siendo mayor en comparación a lo que hubiera tenido que asumir sin llegar a esa instancia arbitral, advirtiendo que si se hubiera llegado en un principio a un acuerdo, el Estado habría perdido mucho menos en razón que en una conciliación no solamente no se encuentra incluido las costas y

costos sino también no están incluidos intereses; además que se puede llegar a incluir en muchos casos mejoras, es decir acortando costos al Estado y obteniendo un mejor servicio o producto.

En ese orden de ideas, resulta ser un despilfarro de recursos públicos llevar a un arbitraje, casos que podrían someterse a otros mecanismos de solución de conflictos como la conciliación que, como bien señala GANDOLFO, en muchos casos se termina pagando montos mayores a los inicialmente pretendidos por el contratista.

Ante ello, resulta necesario fortalecer el conocimiento técnico de los procuradores públicos en temas de compra estatal a fin de que obtengan mayor seguridad en sus intervenciones y reduzcan los errores que podrían conllevar a la generación de posibles responsabilidades.

1.3. Justificación del Trabajo de Investigación

El trabajo se justifica en la necesidad de garantizar que el personal de procuraduría pública cuente con el conocimiento mínimo, acreditado y estandarizado en materia de Contrataciones del Estado, considerando su calidad de actor en la última etapa de la contratación pública.

En ese sentido, con el abordaje del presente tema, se busca fortalecer las competencias del personal de procuraduría lo cual coadyuva a disminuir los niveles de pérdida de arbitrajes en materia de contratación pública en la región de Arequipa y evitar la generación de perjuicios económicos al Estado como resultado de la pérdida de dichos arbitrajes.

Bajo nuestra experiencia, el Estado Peruano es el principal perdedor en los procesos arbitrales en curso, siendo uno de los principales aspectos la falta de especialización del personal de procuraduría pública en materia de contrataciones, puesto que durante el desarrollo de un proceso arbitral no basta con conocer los aspectos y/o estadios procedimentales del arbitraje sino que resulta importante conocer sobre la materia sobre la cual se desenvuelve la controversia.

1.4. Aspectos Metodológicos

De acuerdo con la Guía para el Desarrollo de Trabajos de Investigación para Post Grado, el presente trabajo corresponde a investigación aplicada, considerando que esta busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Este tipo de investigación se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

Dentro de este tipo de investigación se subdivide en dos, propuesta y aplicada. El presente trabajo corresponde a la modalidad Investigación propuesta, toda vez que se focaliza en la identificación de cadenas de valor que contengan relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

1.5. Alcances y limitaciones del Trabajo de Investigación

Alcance:

El presente trabajo propone un marco de acción a escala regional. La población potencial la conforma la entidad y sus unidades ejecutoras que convocaron procesos de contratación y que cuentan con personal de procuraduría pública.

Limitaciones del trabajo:

Este estudio es solo una propuesta, queda a bien que la institución lo tome dentro de sus actividades regulares.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Investigaciones Previas Relacionadas

Guzman Barron (2014) presenta la realidad del arbitraje de contratación pública peruana a la luz de información extraída de la lectura y análisis de los propios laudos arbitrales, y de este modo encontrar respuestas y propuestas que atiendan a mejorar su situación actual, y se encuentran los siguientes resultados: el Sistema Arbitral es mayoritariamente ad hoc 71.8% y el Estado es demandado el 94.8% de veces.

Según Jiménez (2017), el procurador público regional es el representante del Gobierno Regional en los procesos que se le encargan, no contando con facultades especiales, como lo señala la aún vigente Ley del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, ya que, para conciliar, transigir, desistirse o incluso allanarse (convenir con la demanda), debe observar la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, y en lo no regulado, recurrir a la Ley del Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado.

Actualmente, nuestro marco normativo prevé como facultades de los Procuradores Públicos las facultades de transar, arribar a un acuerdo conciliatorio o formular desistimiento en los procesos sometidos al fuero jurisdiccional cuya pretensión no exceda las 25 UIT, lo que incluye intereses, en aquellas materias de obligación de dar sumas de dinero en las que debe contarse con previa resolución autoritativa, según corresponda. En otros casos no contemplados, se requiere de un informe emitido por el procurador público así como la respectiva resolución que lo autoriza.

En la Tesis titulada “Los Actos en la Administración Pública y el Rol de la Procuraduría General del Estado” se resalta la importancia que tiene la Procuraduría General del Estado dentro de la Administración Pública pues es una institución fundamental para el Estado, así como un estudio de las manifestaciones de la Administración Pública, esto denota claramente que es un acto administrativo, contrato administrativo, hechos y reglamentos administrativos y para desestimar la inclusión de los pronunciamientos del Procurador General del Estado dentro de estas clases de manifestaciones, además del estudio de los Principios de la Administración Pública. (Sacaquirin, 2015)

Según Macas (2015) en un estudio realizado en Ecuador, concluye que el uso y la aplicación de la mediación y el arbitraje como una manera más ágil y económica para solucionar los conflictos suscitados entre las partes, mantiene el vínculo contractual y el cumplimiento del objeto del contrato. La contratación pública, es el procedimiento mediante el cual el Estado a través de una de las entidades que conforman la administración pública contrae con el particular la obligación de ayudar a mejorar la gestión que se ejerce sobre el país, por lo tanto, actualmente y en caso de que surjan controversias entre las partes, éstas deberían someterse a la mediación y al arbitraje, y no únicamente a la mediación y con restricción al arbitraje como lo menciona la Secretaría Nacional Jurídica de la Presidencia de la República por disposición de la Presidencia de la República.

2.1.2. Otras Bases Teóricas

Definición de contratación pública:

Entendemos por Contratación de carácter público como el procedimiento a través del cual un Ente que pertenece al ámbito público selecciona a una persona con independencia de que sea física o jurídica para que lleve a cabo la ejecución de una obra, la prestación de un servicio o, en su defecto el suministro de un bien, todo ello destinado a la satisfacción de una finalidad pública.

Rol de procuradores en materia de contrataciones con el Estado:

Conforme al artículo 47° de la Constitución Peruana de 1993, es responsabilidad de los procuradores públicos ejercer la defensa de los intereses del estado, siendo que dicha norma constitucional señala lo siguiente: “la defensa de los intereses del estado está a cargo de los procuradores públicos conforme a ley”.

Intereses del Estado enmarcados en el conjunto de objetivos vitales que se persiguen en el seno de una sociedad y que buscan alcanzar el mayor desarrollo posible así como las mejores condiciones sociales para los individuos que la conforman, estos intereses siempre tienen que estar acorde con los valores y principios que los rigen.

La figura jurídica del procurador público dentro de la normativa específica

La Procuraduría General del Estado es un organismo público, autónomo que tiene como principales funciones la representación y defensa judicial y extrajudicial del Estado, el asesoramiento legal, la absolución de consultas jurídicas con criterio vinculante, como así también ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos suscritos por los organismos y entidades del Sector Público en beneficio de los objetivos nacionales.

A través del Decreto Legislativo N.° 1068, se crea el Sistema de Defensa Jurídica del Estado, con la finalidad de fortalecer, unificar y modernizar la defensa del estado en el ámbito local, regional, nacional, supranacional e internacional, en sede judicial, militar, arbitral entre otros. Posteriormente es derogado por la única disposición complementaria derogatoria del Decreto Legislativo N.° 1326 “Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado”.

La definición del Procurador Público se encuentra regulada en el artículo 27° de la norma antes mencionada, conforme al siguiente detalle:

27.1 El/la procurador/a público es el/la funcionario/a que ejerce la defensa jurídica de los intereses del Estado por mandato constitucional. Por su sola designación, le son aplicables las disposiciones que corresponden al representante legal y/o al apoderado judicial, en lo que sea pertinente.

27.2 El/la procurador/a público mantiene vinculación de dependencia funcional y administrativa con la Procuraduría General del Estado, sujetándose a sus lineamientos y disposiciones. En el desempeño de sus funciones, actúan con autonomía e independencia en el ámbito de su competencia.

De igual forma también cuentan con las funciones establecidas en el Art. 33 del Decreto Legislativo N.° 1326, siendo las principales las siguientes:

1. Evaluar y proponer fórmulas tendientes a conseguir la conclusión de un proceso jurisdiccional, en aquellos casos cuyas estimaciones patrimoniales implican un mayor costo que el monto estimado que se pretende recuperar, conforme a los requisitos y procedimientos dispuestos por el Reglamento.

2. Requerir a toda entidad pública información y/o documentos necesarios para evaluar el inicio de acciones o ejercer una adecuada defensa del Estado.

3. Evaluar el inicio de acciones legales cuando estas resulten más onerosas que el beneficio económico que se pretende para el Estado.

(...)

6. Emitir informes a los/as titulares de las entidades públicas proponiendo la solución más beneficiosa para el Estado, respecto de los procesos en los cuales interviene, bajo responsabilidad y con conocimiento a la Procuraduría General del Estado.

7. Delegar representación a favor de los/as abogados/ as vinculados a su despacho. Asimismo, podrá delegar representación a abogados

de otras entidades públicas de acuerdo con los parámetros y procedimientos señalados en el Reglamento.

8. Conciliar, transigir y consentir resoluciones, así como desistirse de demandas, conforme a los requisitos y procedimientos dispuestos por el reglamento. Para dichos efectos es necesario la autorización del titular de la entidad, previo informe del Procurador Público.

En ese orden de ideas es preciso mencionar que los Procuradores Públicos cuentan con legitimidad para obrar por cuanto se constituyen como actores activos y/o pasivos de la relación jurídica sustantiva procesal, ya que según su régimen legal tienen la facultad de intervenir en diversas instancias; debiendo tener presente que el TC ha expresado que su participación no implica un mero formalismo, sino el ejercicio del derecho de defensa de la nación en un proceso jurisdiccional, cuya intervención oportuna puede dar lugar en muchos casos a que se varíe el sentido de lo resuelto en un determinado el proceso.

Rol del personal de Procuraduría en materia de Contratación Pública

El artículo 45° del T.U.O. de la Ley N.° 30225, establece que las controversias que surjan entre las partes se resuelven por conciliación o arbitraje y en el caso de obras considera a la Junta de Resolución de Disputas.

En esa línea, el Título IX del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado aprobado por Decreto Supremo N° 344-2018-EF regula las figuras mencionadas.

En las dos primeras se requiere participación activa del procurador público y de personal de procuraduría para llevar adelante la defensa de los intereses del Estado.

Respecto de la Conciliación, conforme al artículo 224, numeral 224.2 del cuerpo normativo mencionado, tanto el titular de la Entidad o el servidor en quien este haya delegado la función evalúa la decisión de conciliar o de rechazar la propuesta de acuerdo conciliatorio considerando criterios tales como costo beneficio, tiempo, recursos, expectativa de éxito, entre otros. Esta evaluación en muchos casos no se hace y se inicia el proceso conciliatorio directamente.

Situación similar sucede en los arbitrajes, en donde tampoco se muestra una óptica que conlleve a evaluar los criterios mencionados a la luz de la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado respecto del asunto de fondo de la controversia en sí.

En ese sentido, es en estos casos en los que corresponde que la procuraduría, evalúe la materia del conflicto y ejerza una defensa preventiva con conocimiento del caso y de las figuras de la contratación pública.

Capítulo III

Diagnóstico

3.1. Determinación del Problema

El presente análisis está basado en la construcción de un árbol de problemas, conforme a lo considerado en el Programa Presupuestal N.º 149 (Mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas) en el cual, se ha identificado cuatro causas directas y diez causas indirectas de primer nivel que generan la problemática “Inadecuado desempeño en las contrataciones del Estado”.

Entre las causas directas se han definido las siguientes: 1) Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública; 2) Insuficiente e inadecuada información para la gestión del proceso de contratación pública; 3) Débil identificación y gestión de riesgos en el proceso de contratación pública y 4) Inadecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado; las cuales a su vez han considerado sus propias causas indirectas, que a continuación se muestran:

3.1.1. Árbol del Problema y Causas

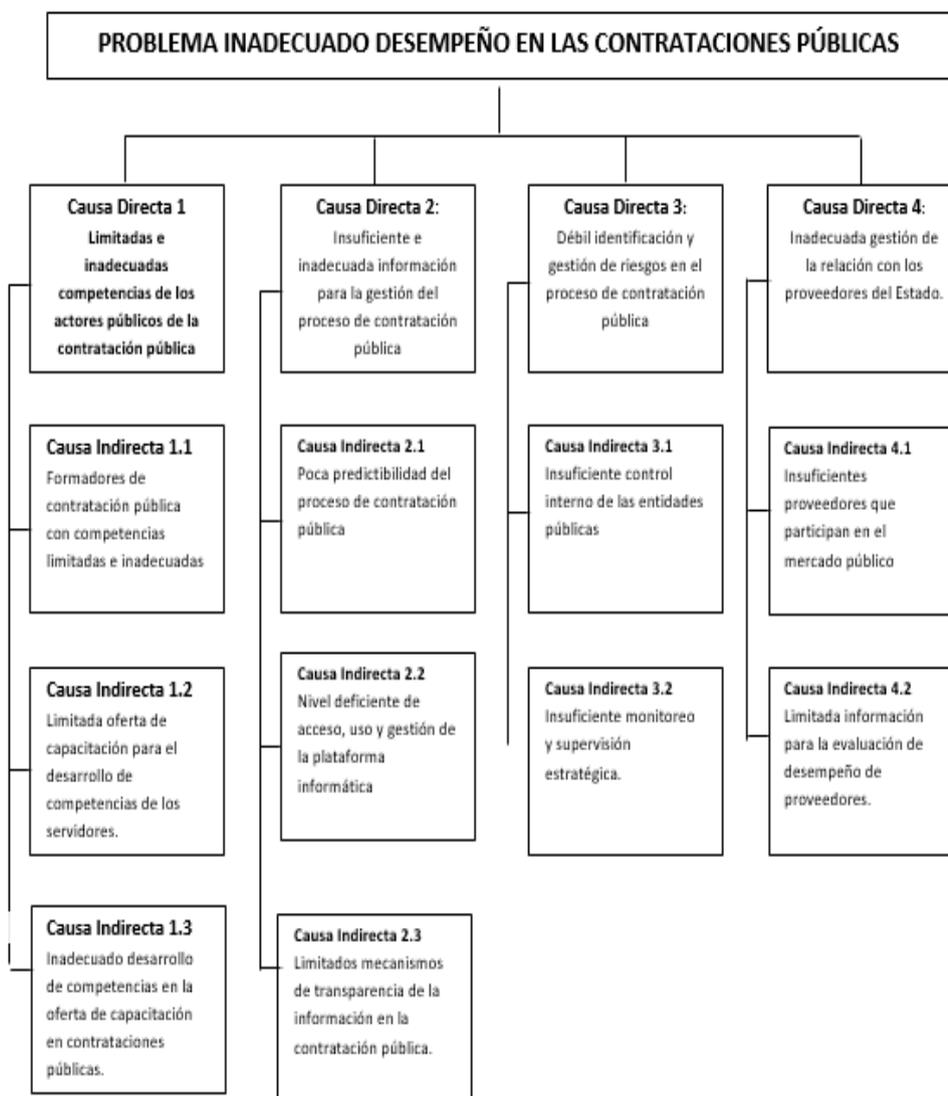


Figura 2. Árbol de Causas del PP 0149 “Mejora de desempeño de contrataciones públicas”.

Fuente: Tomado de Anexo 2 Contenido Mínimos del PP 0149

De la figura precedente, en el presente trabajo se abordará la causa directa N° 1, referida a las “Limitadas e inadecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública”; esto debido a que, si bien se ha identificado tres causas indirectas: *Formadores de contratación pública con competencias limitadas e inadecuadas*; *Limitada oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores*; e *Inadecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en contrataciones públicas*; sin embargo, estas causas se circunscriben a los servidores que laboran en los órganos encargados de las contrataciones, los comités especiales y las áreas

usuarias; es decir, la atención se centra en los actores públicos que intervienen principalmente en las etapas de actuaciones preparatorias y procedimiento de selección. No obstante, se considera que son también parte del problema, la carencia de capacitación de los actores que intervienen en la etapa de ejecución contractual del proceso, tales como, los procuradores y el personal de procuraduría pública, quienes participan en la solución de controversias en sede arbitral; y al no contar dichos profesionales con competencias adecuadas, repercute en que gran número de los procesos arbitrales que afronta una Entidad Pública, tengan un resultado desfavorable, lo que implica un detrimento económico en el tesoro público y por tanto, una falta de eficiencia en el uso de los recursos del Estado.

Frente a este detalle, el Programa Presupuestal N.º149, en adelante “el PP 149”, describe en su árbol de problemas sus causas directas y causas indirectas; vemos pertinente que dicho árbol podría incluir una cuarta causa indirecta más, respecto a la causa directa 1, consistente y enfocada directamente hacia los Procuradores Públicos y el Personal de Procuraduría, precisándose que estos cuentan con competencias limitadas e inadecuadas; por lo que proponemos que el Árbol de Problema podría ser planteado de la siguiente manera:

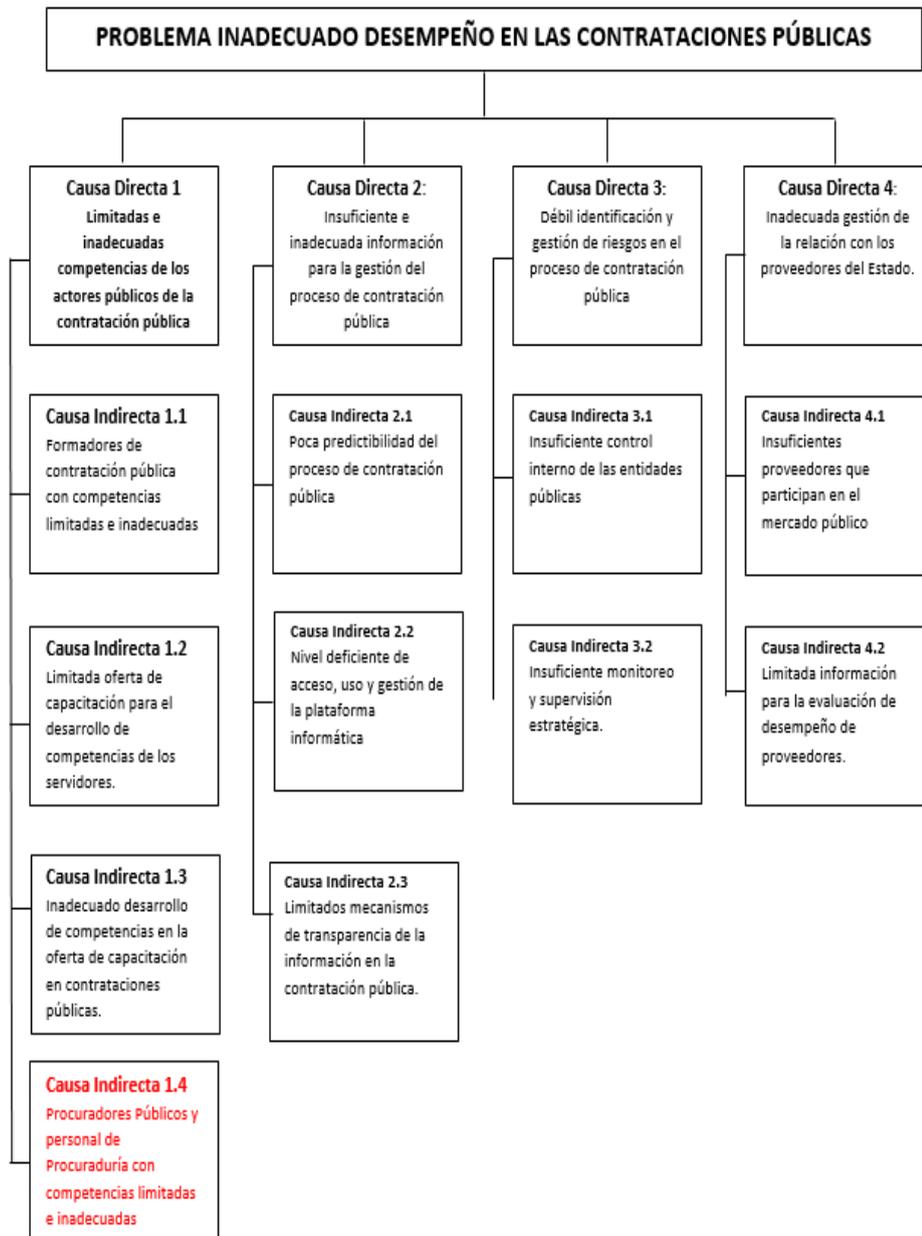


Figura 3. Propuesta de modificación de Árbol de Causas del PP 0149 “Mejora de desempeño de contrataciones públicas”.

Fuente: Tomado de Anexo 2 Contenido Mínimos del PP 0149

3.1.2. Sustento de Evidencias:

La limitada e inadecuada competencia de los actores públicos (Procuradores Públicos) en arbitraje en temas de contratación pública, se da en torno a una inadecuada formación laboral especializada, ello debido a la falta de capacitación, falta de competencias del personal que labora en Procuraduría Pública a cargo del tema.

Un inadecuado proceso de selección de personal que labora en Procuraduría Pública del Gobierno Regional a cargo de los arbitrajes en temas de Contrataciones con el Estado no permite que cuente con los elementos requeridos para desarrollar las diferentes competencias para una adecuada defensa legal.

Un inadecuado proceso formativo de capacitación afecta el normal desempeño del personal que labora en Procuraduría Pública del Gobierno Regional limitando el desarrollo de competencias en temas de arbitraje en Contrataciones con el Estado.

El programa presupuestal desarrolla el sustento de evidencias de la causa directa 1, la cual es abordada en el presente trabajo.

Tabla 1

Sustento de Evidencias

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.
Describe la vinculación entre la causa directa y el problema específico o en general	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 compras públicas por lo que experimentan un costo de entrada alto y una necesidad de aprender ya en el puesto de trabajo, lo que finalmente afecta su desempeño y, por lo tanto, el desempeño de la institución en general. Esto también ha sido documentado 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.

Causa Directa 1	<p>Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.</p>
Magnitud de causa (datos cuantitativos)	<p>La Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR, define a "las competencias" como todas aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucran de forma integrada 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 (Diccionario de competencias transversales del servicio civil Resolución de Presidencia Ejecutiva N 093-2016-SERVIR-PE).</p> <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 realizado en el año 2014 a 4,793 servidores civiles del sistema administrativo de abastecimiento, cuyo objetivo fue evidenciar las necesidades de capacitación requerida por los servidores y por ende sus limitadas competencias.</p> <p>Las funciones que consideró SERVIR para la evaluación son las siguientes:</p> <p><u>Precontractual</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Función 1: Elaborar plan anual de contrataciones. • Función 2: Gestionar la aprobación del plan anual de contrataciones. • Función 3: Gestionar las modificaciones al plan anual de contrataciones. • Función 4: Preparar el expediente de contratación. • Función 5: Solicitar disponibilidad presupuestal. <p><u>Elaboración contractual</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Función 6: Gestionar nombramiento de Comité Especial. • Función 7: Gestionar aprobación de Bases del Proceso. • Función 8: Ejecutar proceso de contratación. • Función 9: Ejecutar procesos de contratación específicos (Compras corporativas, Selección por encargo, Subasta inversa y convenios marco) • Función 10: Solucionar controversias • Función 11: Gestionar contrataciones por exoneraciones <p><u>Gestión de contratos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Función 12: Suscribir contrato • Función 13: Gestionar cambios al contrato • Función 14: Solicitar Garantías • Función 15: Controlar incumplimientos • Función 16: Gestionar adelantos, adicionales, reducciones y ampliaciones • Función 17: Cerrar contrato • Función 18: Gestionar pagos • <i>Función 19: Recibir Obras</i> • <i>Función 20: Atender conciliaciones o arbitrajes</i> <p>Las funciones antes mencionadas fueron evaluadas en 4 áreas, cuyos resultados son los siguientes:</p>

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.
-----------------	--

- *Área 1: El 23% requiere capacitación en aspectos generales; así como en temas específicos de acuerdo a la función que realiza.*
- *Área 2: Al 41% se le recomienda reforzar los conocimientos específicos de acuerdo a la función que realiza.*
- *Área 3: Al 27% se le recomienda fortalecer los conocimientos específicos para potenciar sus capacidades.*
- *Área 4: El 10% cuenta con conocimientos óptimos para las funciones que realiza.*

Otra fuente de información que grafica la magnitud del problema son los resultados del examen de certificación por niveles que se toman a los miembros del órgano encargado de las contrataciones de las entidades.

A diferencia de SERVIR, en el que se evalúan funciones, en el mencionado examen del OSCE se evalúan las siguientes 4 competencias básicas:

1. Competencia 1. Relaciona la Gestión por Resultados con los elementos del planeamiento estratégico teniendo en cuenta su rol ético como servidor público y los lineamientos de la Modernización de la gestión Pública.
2. Competencia 2. Explica la planificación, programación y actuaciones preparatorias para las contrataciones del Estado, teniendo en cuenta el rol del Órgano Encargado de las Contrataciones, como parte de la cadena logística, la Gestión por Resultados y la responsabilidad ética que debe asumir como servidor público.
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.
4. Competencia 4. Explica el proceso de ejecución de un contrato desde que la Buena Pro queda Consentida o Administrativamente firme hasta su conformidad, precisando algún mecanismo para evitar la corrupción.

En esta primera etapa de implementación, se verifica que el 87.5% de los postulantes desapueba el examen. (Fuente: Sistema de Certificación por Niveles-SICAN, 200 exámenes aplicados desde el 20 de setiembre al 04 de diciembre del 2017).

Asimismo, al verificar las estadísticas de las preguntas bien contestadas o mal contestadas, se verifica que, en 200 exámenes tomados entre el 20 de setiembre de 2017 y el 4 de diciembre de 2017, el promedio de preguntas bien contestadas de la competencia 1 es de 33.03%, de la competencia 2 es 38.68%, de la competencia 3 es 35.12 % y de la competencia 4, es de 36,03%.

De las personas que aprobaron el examen, el 35% contesto correctamente las preguntas de acuerdo a las competencias antes mencionadas:

Causa Directa 1	<p>Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.</p>
	<p>En tal sentido, al no contar con competencias adecuadas, los servidores cometerán errores para formular especificaciones técnicas o términos de referencia. Las consecuencias son diversas: selección de proveedores no idóneos, incumplimientos de contrato, entre otros aspectos derivados de la incorrecta formulación de las características del bien, servicio o de las condiciones contractuales, necesarias para lograr compras exitosas.</p> <p>Las limitadas competencias del recurso humano afectan el desempeño de una organización también ha sido documentada por Charles Lusthaus, Marie-Helene Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván (2002) al indicar que "Los economistas han examinado la importancia del aprendizaje en el desarrollo de nuevas industrias y tecnologías, en la investigación y el desarrollo como mecanismo institucionalizado y aún como simple mejora cuantificable en las actividades (Dodgson, 1993). Los economistas industriales argumentan que el aprendizaje afecta la productividad y las estructuras industriales".</p> <p>Otros autores que documentan la relación entre el aprendizaje de los recursos humanos y el desempeño de la organización son Jesús Alberto Cardona López y Gregorio Calderón Hernández (2005), quien realizó un estudio para identificar la relación entre el aprendizaje y el alto desempeño de la organización, llegando a la conclusión de que "las empresas que poseen un sistema de alto aprendizaje están inmersas dentro del modelo de rendimiento superior percibido".</p> <p>Otro autor que concluye que las capacidades del personal están ligadas directamente con el desempeño de la organización son M. Angeles Oviedo-García, Mario Castellanos, Adriana Riquelme-Miranda y Julio García del Junco (2014) que eligieron al Instituto de Normalización Previsional de Chile para sustentar esta hipótesis, confirmando que "la capacidad de aprendizaje ejerce un impacto positivo en los resultados de esta organización del sector público, especialmente sobre su eficacia y calidad".</p> <p>Los servidores públicos evaluados pertenecían a los 3 niveles de gobierno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Total: 4,793 • Local Distrital: 609 (12.7%) • Local Provincial: 410 (3.5%) • Regional: 1464 (30.6%) • Nacional: 2310 (48.2%)
Atributos de la causa (datos cuantitativos)	<p>Los resultados muestran que sólo, cuentan con conocimientos óptimos para las funciones que realiza el:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 14% del gobierno nacional • 7% del gobierno regional • 4% de las municipalidades provinciales • 6% de las municipalidades distritales.
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	<p>N° 1 How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top. Barber y Mourshed.</p> <p>N° 2 Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. Charles</p>

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.
	Lusthaus, Marie-Helene Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalvan (2002). N° 3 El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Jesús Alberto Cardona López y Gregorio Calderón Hernández (2005). N° 4 La relación entre el aprendizaje organizacional y los resultados en la administración pública.
Causa indirecta 1.1	Formadores de contratación pública con competencias limitadas e inadecuadas
<p data-bbox="427 719 603 936">Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico o en general</p>	<p data-bbox="643 584 1361 857">Las limitadas e Inadecuadas competencias de los formadores en contratación pública afectan las adecuadas competencias de los servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias) que participan en la contratación pública, debido a que los formadores carecen de habilidades metodológicas y comunicacionales para la práctica docente. Cabe destacar que la capacitación realizada por los formadores es el principal ámbito al que recurren los servidores para mejorar sus competencias.</p> <p data-bbox="643 857 1361 1104">Las competencias de los individuos en diferentes espacios están marcadas en gran medida por los formadores. Por ejemplo, en el campo educativo se tiene amplia evidencia del impacto de los formadores docentes en el desempeño de los futuros profesores de escuela (Arregul, Hunt y Diaz 1996; Ames y Ucceli 2008; Metzriery Woessman 2010). De la misma manera se postula ese efecto en el caso de los formadores de funcionarios de la contratación pública.</p> <p data-bbox="643 1104 1361 1406">Para mostrar la magnitud del problema, se muestran los resultados del monitoreo al desempeño realizado a los ciento cuarenta y dos (142) formadores/capacitadores que tenía el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE hasta marzo de 2017, en virtud a sus mecanismos para difundir la norma de contrataciones del Estado, ya sea desde los eventos realizados por la Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado o desde las instituciones educativas que tenían convenio con el OSCE (aliados estratégicos) para el mismo fin.</p> <p data-bbox="643 1406 1066 1440">De lo encontrado, se evidenció que:</p>
Magnitud de causa (datos cuantitativos)	<p data-bbox="643 1440 1361 1720">a. Los capacitadores brindaban charlas informativas desde un enfoque expositivo y memorístico; en contravención con las necesidades de los participantes, quienes requerían fortalecer sus capacidades para "elaborar, analizar", "investiga "evaluar" o "interpretar" diversas situaciones acontecidas en la práctica diaria, los cuales se pueden consolidar mediante la ejecución de técnicas pedagógicas y comunicativas que incidan en la solución de problemas reales.</p> <p data-bbox="643 1742 1361 1989">b. Los formadores en materia de contratación pública no contaban con de enseñanza para adultos, planificación y secuencia didáctica, evaluación permanente, retroalimentación) y habilidades comunicativas que permitan adaptarse al público al que se dirigía, respetar el ritmo y estilo de capacidad pedagógica (obtención de saberes previos, metodología aprendizaje, mantener el hilo de atención, entre otros aspectos.</p> <p data-bbox="643 2022 1361 2078">Cabe destacar que esta tendencia, es materia regular tanto en los eventos de capacitación realizados por el OSCE, como</p>

Causa Directa 1	<p>Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.</p>
	<p>en los eventos realizados por las 40 instituciones educativas que tenían convenio con el OSCE desde el año 2012 (actividades derogadas con las Resoluciones 134 y 135, del año 2017).</p> <p>Actualmente, se diseñó y desarrolló un nuevo proceso de formación y selección de formadores del OSCE, en base a los atributos clave identificados: dominio técnico, habilidades pedagógicas y habilidades comunicativas. Para ello, diseñó un proceso de selección en tres etapas: i) Etapa de diagnóstico, ii) Etapa de entrenamiento y iii) Etapa de selección. Si bien este proceso no tiene un sustento resolutivo, la implementación evidenció que los postulantes a formadores, a pesar de que tenían conocimiento técnico en contrataciones del Estado, no contaban con competencias docentes para diseñar sesiones de aprendizaje, desarrollar estrategias de capacitación, evaluar a los alumnos basado en criterios de competencias; entre otros aspectos. Por el contrario, demostraban habilidades expositivas, necesarias pero limitadas para el desarrollo de competencias de los alumnos.</p> <p>La importancia de tener formadores competentes para lograr competencias en los alumnos ha sido ampliamente estudiada por Irigoien y Vargas (2002) al indicar que “Formar para competencias no se hace en clases centradas en una exposición de contenidos y algunos ejercicios para asegurar la comprensión y, en los mejores casos, la aplicación. Sin despreciar esta estrategia que puede ser necesaria y útil en determinadas circunstancias, la formación basada en competencias busca, más bien, una combinación de estrategias variadas, con mucho aprendizaje colaborativo y con una facilitación de uno o más docentes”.</p> <p>La relación de las limitadas competencias de los formadores con las limitadas competencias de los estudiantes en América Latina, es abordado por Matías Busso, Julián Cristia, Diana Hincapié, Julián Messina y Laura Ripani (2017), al indicar que el alto rendimiento de los estudiantes, también está directamente relacionado al desempeño de los maestros: “No es sorprendente que las escuelas sean el principal contexto donde tiene lugar el aprendizaje, y que los maestros desempeñen un rol fundamental. El mayor desafío en la escuela primaria se relaciona con los bajos niveles de aprendizaje. En América Latina y el Caribe el alumno promedio presenta un rezago de más de un año en relación con lo esperado de acuerdo con el nivel de desarrollo económico de la región. Es evidente que América Latina y el Caribe no será capaz de competir con otras regiones si sus niños comienzan con una desventaja tan marcada”.</p> <p>Del mismo modo, respecto al problema de la formación docente y su impacto en el aprendizaje en el Perú, Patricia Arregui (2000) dice lo siguiente “uno de los mecanismos que se están experimentando en algunos países para elevar la calidad de la profesión docente es acordar estándares nacionales de calidad tanto para la formación profesional del magisterio como para la evaluación del desempeño docente en el sistema educativo. En otros países se han creado Consejos Nacionales para formular estos estándares en los que están representados los Docentes”.</p>

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.
Atributos de la causa (datos cuantitativos)	<p>De otro lado, Patricia McLauchlan de Arregui, Bárbara Hunt, Hugo Díaz (1996) hacen un diagnóstico que debería sustentar la formulación posterior de un proyecto de mejoramiento de la formación magisterial, sobre cuya base deberán apoyarse en buena medida los esfuerzos de los próximos años por mejorar la efectividad, la equidad y la eficiencia del sistema educativo nacional.</p> <p>Liliana Miranda (2008), muestra que el desempeño docente es un factor asociado al rendimiento de los estudiantes. En tal sentido, considerando que podrían existir más de millón 400 mil servidores públicos a nivel nacional (de acuerdo a los datos de SERVIR) que requieren desarrollar sus competencias en contrataciones del Estado, estos no podrán ser atendidos en tanto los docentes no tengan competencias para fortalecer competencias en los mencionados servidores. Número de visitas de monitoreo a los eventos de formación realizados por los aliados estratégicos en Lima y regiones: 23 Número de informes elaborados por el equipo de monitoreo de las SDC, resultados de las visitas inopinadas realizadas a los aliados estratégicos del interior del país: 23 Porcentajes del tipo de observaciones de monitoreo resultados del análisis y consolidación de la información recogidas en las visitas inopinadas a los aliados estratégicos en el interior del país: 68% Aspectos de contenido Número de encuestas aplicadas en los eventos de formación realizados por los aliados estratégicos en Lima: 338</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas, Perspectivas y Requerimientos de la Formación Magisterial en el Perú (Diagnóstico). Patricia Arregui, Bárbara Hunt y Hugo Díaz (1996). • Formando futuros maestros: observando las aulas de institutos superiores pedagógicos públicos. AMES, Patricia y UCCELLI, Francesca. En: Benavides, M (ed.). Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú: contribuciones empíricas para el debate. Lima: Grade, pp. 131-175. • N° 8 The impact of teacher subject knowledge on student achievement: Evidence from within-teacher within-student variation, 2010. • Aprender mejor. Políticas Públicas para el desarrollo de habilidades. Matías Busso, Julián Cristia, Diana Hincapié, Julián Messina y Laura Ripani (2017). • Estándares y retos para la formación y desarrollo profesional docentes. Patricia De Arregui (2000). I Congreso Internacional de Formación de Formadores. • N°5 Problemas, Perspectivas y Requerimientos de la Formación Magisterial en el Perú (Diagnóstico), 1996. • Análisis de programas, procesos y resultados educativos en el Perú. Factores asociados al rendimiento escolar y sus implicancias para la política educativa del Perú (2008). Liliana Miranda.
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	
Causa indirecta 1.2	Limitada oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.
Describe la vinculación entre la causa directa y el problema específico o en general	<p>La Limitada oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores no permite generar oportunidades para contrarrestar las limitadas e inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias) que participan en la contratación pública, debido a que la capacitación de los funcionarios públicos depende también de esta oferta de capacitaciones. En caso de que haya mayor oferta de calidad, las oportunidades de entrenamiento también serán mayores, lo que finalmente redundaría en el adecuado desempeño de las instituciones de contrataciones del Estado. Sobre este aspecto, en el diagnóstico del sistema de adquisiciones públicas se indica que aunque se ha desarrollado mecanismos de capacitación y certificación que han cubierto un significativo número de trabajadores de los OEC, consideramos necesario incrementar la oferta de capacitación en las regiones, a fin de satisfacer la demanda en dichos lugares Diagnóstico del Sistema de Adquisiciones Públicas del Perú-2016-OCDE).</p> <p>De acuerdo al sistema de certificación por niveles de los servidores que laboran en los OEC, existen aproximadamente 13,500 servidores trabajando en las áreas de logística de las entidades públicas que realizan contrataciones, públicas en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.</p> <p>Del mismo modo, si bien no se tiene un número exacto de las personas que se encargan de identificar los bienes, servicios y obras en cada entidad pública (áreas usuarias), un informe emitido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil grafica la magnitud de los servidores que podrían requerir capacitación. De acuerdo a este documento, existen aproximadamente más de un millón 400 mil servidores públicos a nivel nacional, de los cuales 47% trabajan en los gobiernos regionales, el 39% en el gobierno nacional y el 14% en los gobiernos locales. Del total de servidores, sólo el 42% tiene formación universitaria completa, mientras que el 28% tiene secundaria completa (Características del servicio civil peruano, SERVIR 2014).</p>
Magnitud de la causa (datos cuantitativos)	<p>A esta cantidad de servidores, hay que añadir a los 500 mil proveedores registrados en el Registro Nacional de Proveedores (Fuente: Registro Nacional de Proveedores).</p> <p>En contraste, las oportunidades de formación para estas personas son limitadas; puesto que, en el mercado educativo, no existe oferta suficiente que permita desarrollar capacidades en materia de contrataciones del Estado.</p> <p>Sobre este aspecto, el último reporte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria SUNEDU, establece un total de quince casas de estudio que ofrecen carreras relacionadas a la cadena logística; no obstante, ninguno hace referencia a la contratación pública, cuyos procesos son distintos.</p> <p>Si bien, en la cadena de abastecimiento, el abastecimiento público y el privado son similares, la forma cómo se adquiere, así como los fines de la adquisición, hacen que la formación de pregrado y de postgrado ofertada sea distinta a los procedimientos regulados por el Estado.</p> <p>No obstante, en el mercado educativo existen experiencias aisladas de capacitación orientadas a la solución del examen de certificación.</p> <p>Las mencionadas capacitaciones no devienen de una estandarización de competencias, ni responde a un plan de</p>

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.
-----------------	--

formación acotado en el tiempo; por la que no se puede asegurar la calidad del servicio ofrecido.

La importancia del incremento de la capacitación tendría efectos positivos, así lo indica el estudio realizado por Medellín, Rodrigo A.: Muñoz Izquierdo, Carlos, respecto al Incremento de la capacitación y el empleo en México (1960-1970), publicada en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México): "Gracias a la expansión del sistema escolar, se produjo elevación en el nivel educativo (y por ende en la capacidad productiva) de la fuerza de trabajo. El promedio de escolaridad de la PEA aumentó de 2.8 años en 1960 a 3.6 en 1970. La proporción de personas con seis años o más de educación aumentó de 20.7 a 30.7% durante la década. De manera que, aunque el nivel de escolaridad de la PEA es todavía muy bajo, tiende a mejorar. 2) Los puestos desempeñados por individuos que han alcanzado más educación crecieron más rápidamente que los demás.

Si las plazas ocupadas por personas con enseñanza superior crecieron en 155%, y las correspondientes a la enseñanza preparatoria se expandieron en 150%, las que desempeñan individuos con menos de seis años de educación solo crecieron en 64% y por personas analfabetas aumentaron en 56%.

Por otro lado, Clara Báez-Marivi Arregui (2002), indican que una de las desventajas de la oferta de capacitación es la pequeñez del mercado, dada la poca solvencia de estas empresas, destacándose que es más provechoso ofertarle servicios a las empresas privadas lucrativas, siendo la combinación de oferta a ambos sectores una estrategia de sostenibilidad empresarial".

El Ministerio de Educación del Perú indica que la gestión descentralizada de la educación es "la gestión articulada, complementaria y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad en los diferentes territorios del país, respondiendo a su diversidad y orientado a resultados.

Por el lado, para sustentar el problema, existen pruebas documentarias que indican que el desarrollo territorial se ejecuta brindando suficiente servicio de capacitación a los recursos humanos que están dentro del territorio. Sobre este aspecto, Francisco Alburquerque (2004) indica que "Una cuestión crucial para impulsar el desarrollo económico local es la construcción de una oferta territorial apropiada de servicios de desarrollo empresarial para microempresas y pequeñas empresas: entre otros, servicios de información tecnológica y de mercados, de innovación de productos y procesos productivos, de capacitación técnica y gestión empresarial, de cooperación entre empresas, de comercialización y control de calidad, y de asesoramiento financiero. Tales servicios son siempre de difícil acceso para las microempresas y pequeñas empresas en sus diferentes localizaciones el interior del país".

Carreras de Logística aprobadas por SUNEDU a abril del 2018

Atributos de la causa (datos cuantitativos)

N°	Institución Educativa	GRADO	Nombre de la carrera
1	Pontificia Universidad	Maestro	Ingeniería Industrial con mención en Logística

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.			
2	Católica del Perú Pontificia Universidad Católica del Perú	Maestro	Logística	
3	Universidad de Piura	Bachiller	Ingeniería Industrial con mención en gestión Logística	
4	Universidad Inca Garcilazo de la Vega	Bachiller	Logística Internacional	
5	Universidad Marítima del Perú	Bachiller	Ingeniería de Transporte Marítimo y Gestión Logística Portuaria.	
6	Universidad Nacional de Piura	Maestro	Administración con mención en Negocios Internacionales y Logística de exportación.	
7	Universidad Nacional de San Agustín	Maestro	Ciencias: Ingeniería Industrial con mención en Gerencia de operaciones logísticas	
8	Universidad Nacional de San Agustín	Maestro	Ciencias: Ingeniería Logística y comercio internacional	
9	Universidad Nacional de San Agustín	Maestro	Gerencia y gestión estratégica con mención en gerencia estratégica en logística y producción	
10	Universidad Nacional de San Agustín	Maestro	Ingeniería Comercial y Negocios Internacionales con mención en Logística y comercio exterior	
11	Universidad Nacional del Callao	Maestro	Ingeniería Industrial con mención en gerencia en logística	
12	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Maestro	Dirección de Operaciones y Logística	
13	Universidad Privada Cesar Vallejo	Maestro	Gerencia de Operaciones y Logística	
14	Universidad Privada del Norte	Bachiller	Ingeniería en Logística y Transporte	
15	Universidad Privada Norbert Wiener	Maestro	Maestría ejecutiva en dirección de operaciones, logística y gestión de cadenas de suministros.	
16	Universidad Privada San Ignacio de Loyola	Bachiller	Ingeniería Logística y de Transporte	

Causa Directa 1	Limitadas o inadecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias y personal que labora en procuraduría pública) que participan en la contratación pública.			
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	17	Universidad Tecnológica del Perú	Maestro	Gerencia de Operaciones y Logística
	18	Universidad Privada del Norte	Maestro	Dirección de operaciones y cadena de abastecimiento
	- La gestión descentralizada de la educación. Ministerio de educación. Noviembre 2013.			
	- Medellín, Rodrigo A.; Muñoz Izquierdo, Carlos, respecto al Incremento de la capacitación y el empleo en México (1960-1970), publicada en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México).			
	- Oferta y demanda de información y capacitación para un mejor relacionamiento institucional estado-sociedad civil. Clara Báez (2002).			
	- Desarrollo económico local y descentralización en América Latina, CEPAL, Francisco Alburquerque, 2004.			

Fuente: Anexo 2 Contenidos Mínimos del PP 0149 Mejora en las Contrataciones del Estado

Tabla 2*Sustento de Evidencia de Causa Indirecta*

Causa indirecta 1.3	Inadecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en Contrataciones públicas
<p data-bbox="424 479 663 629">Describa la vinculación entre la causa directa y el problema específico o en general</p>	<p data-bbox="695 360 1364 748">La inadecuada capacitación en la oferta para el desarrollo de competencias en contrataciones públicas no permite contrarrestar las limitadas competencias de los alumnos que asisten a dichas capacitaciones; es decir, de los servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias) que participan en la contratación pública debido a que dichas capacitaciones no devienen de la detección de necesidades de capacitación, sino de la intuición de lo que requiere la demanda (servidores públicos) para, por ejemplo, superar el examen de certificación por niveles del OSCE o un diploma que le dé mayores oportunidades en los concursos de selección de personal.</p> <p data-bbox="695 759 1364 931">La calidad de la oferta de capacitación también depende de las necesidades de capacitación que tiene la demanda. En tanto exista una demanda que conoce los criterios para solicitar servicios de capacitación, la oferta de capacitación se adaptará a una demanda mal orientada.</p> <p data-bbox="695 943 1364 1272">Sobre este aspecto, el apartado 1.2 de la Política Nacional de Modernización del Estado Peruano, hace un análisis situacional sobre la capacitación en el sector público al indicar que: <i>al no existir políticas claras para al desarrollo de capacidades, sólo se podría observar "un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Estos esfuerzos son generalmente decididos de manera unilateral por cada sector y organizados por sus necesidades de corto plazo.</i></p>
<p data-bbox="456 1350 632 1440">Magnitud de la causa (datos cuantitativos)</p>	<p data-bbox="695 1350 1364 2020">Selma-Cyntia Segovia-Díaz (2012), también hace un balance de la misma situación ocurrida en la quinta región de Chile, al indicar que <i>"en algunos casos, las instituciones públicas o privadas no cuentan con un plan claro que responda a las necesidades de la empresa o institución. En otros, dicho plan parte justamente de una identificación de necesidades, lo que le proporcionará un valor agregado al plan de capacitación. En el mejor de los casos, suele suceder que los interesados preguntan directamente a sus colaboradores para tratar de identificar las necesidades de capacitación. Desgraciadamente, una de las prácticas más frecuentes para el caso es creer exclusivamente en "la intuición y se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecerla ser útil para los propósitos de la organización. Otras ocasiones se practica el modelo de "oferta de capacitación" es decir, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación. De esta forma, indudablemente que no se está respondiendo a las reales necesidades de desarrollo de los trabajadores. Por lo tanto, el problema radica en que casi siempre no se aplican metodologías válidas y confiables en los procesos de detección de necesidades de capacitación.</i></p>

Causa indirecta 1.3	Inadecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en Contrataciones públicas
	<p>Al no existir una demanda que requiera formación basada en competencias, la oferta de capacitación se orienta a un análisis superficial de dicha demanda.</p> <p>En efecto, según datos encontrados en los sistemas de información de las principales empresas educativas, se puede verificar que las capacitaciones están orientadas a desarrollar el examen de certificación; dejando de lado las habilidades, actitudes y valores que deben estar presentes en los programas de formación por competencias.</p> <p>La mayoría de estas instituciones tuvieron convenio con el OSCE para realizar capacitaciones, no obstante, dichas capacitaciones no están motivadas para desarrollar Competencias.</p> <p>La literatura indica que la calidad de la oferta de capacitación requiere de un proceso. Werther Jr. y Davis, 1998, p. 211: <i>"pasos preliminares para poder contar un buen programa de capacitación: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a la capacitación.</i></p> <p>Del mismo modo, Eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A. (2009) indican que <i>"cuando se trata de la detección de necesidades de capacitación y el diseño de programas formativos, el análisis del trabajo está dirigido a identificar los comportamientos deseados de un trabajador y/o especificar las competencias que éste debe poseer para realizar correctamente su trabajo, entendiendo por competencias aquellas capacidades laborales que pueden ser adquiridas o mejoradas mediante la educación, la capacitación y la práctica laboral, como ser los conocimientos, las habilidades y la disposición anímica en el trabajo. Dichas competencias constituyen los parámetros contra los cuales habrá de juzgarse la competencia real de los trabajadores. Además, añaden, los programas de formación profesional no reglada imparten conocimientos y habilidades de entrada a ocupaciones de nivel medio u oficios específicos, en cursos intensivos y relativamente cortos: de entre 300 y 800 horas, generalmente. El diseño de los cursos está inspirado en el principio de aprender en la práctica". La formación profesional se imparte en centros especializados que cuentan con talleres y locales de práctica bien equipados, y atienden jóvenes que están fuera del sistema escolar o adultos en proceso de reconversión laboral. La formación profesional no reglada es financiada principalmente por el Estado, con recursos generales o impuestos específicos".</i></p> <p>Al no existir programas de capacitación de calidad (que considere la identificación de competencias a desarrollar, las estrategias de formación a utilizar y los criterios o indicadores a evaluar), las posibilidades para mejorar</p>

Causa indirecta 1.3	Inadecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en Contrataciones públicas
	<p>competencias en los servidores serían nulas, puesto que las capacitaciones sólo estarían enfocadas en difundir aspectos normativos.</p> <p>Sobre este aspecto, la Organización Internacional del Trabajo-OIT apunta que “un sistema de formación profesional es un arreglo organizativo en el que diferentes actores concurren con ofertas de formación coordinadas en cuanto a su, pertinencia, contenido, nivel y calidad; de modo que, en conjunto, logren un efecto mayor en la elevación de la empleabilidad de los trabajadores al que se lograrla actuando separadamente. Cuando el sistema acuerda la utilización de normas de competencia laboral para fundamentar la elaboración de programas la formación, la evaluación y la certificación, se puede distinguir como un sistema normalizado”. (Cinterfor/OIT, 1999).</p> <p>Desde el punto de vista del desarrollo territorial, el desempeño de los pobladores está directamente relacionado a la calidad del servicio educativo que reciben. Sobre este tema, Francisco Albuquerque dice que "Las políticas de formación para el desarrollo local se diferencian de la capacitación tradicional en que ésta suele ocuparse, generalmente de forma burocrática, de la difusión de conocimientos sin que los actores de los territorios tengan una participación en la definición de los contenidos de los cursos ofertados; sin que aparezca, a veces, una vinculación clara con los problemas y potencialidades locales. Por el contrario, la formación para el desarrollo local debe ser una acción vinculada a un proyecto colectivo territorial en el que las actividades de formación deben basarse, fundamentalmente, en las necesidades y demandas existentes".</p> <p>Por su parte, el OSCE, al implementar el procedimiento de certificación de competencias de los servidores que laboran en el OEC contribuyó a generar e incrementar la capacitación en contratación pública; sin embargo, no orientada a competencias; sino, a la solución del examen de certificación, tal como se observa en la tabla anterior. Por ello, los 13,500 servidores que laboran en el OEC y otra calidad de servidores que trabajan en las áreas usuarias están expuestos a recibir capacitación no orientada al desarrollo de competencias.</p>
Evidencia que justifique la relación de causalidad respectiva	<p>Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F. 1998.</p> <p>Capacitación por Competencia Principios y Métodos. Eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A. Chile (2009).</p> <p>Metodología para el desarrollo económico local. CEPAL. Francisco Albuquerque. 1997</p>

Fuente: Anexo 2 Contenido Mínimos del PP 149

Es preciso manifestar que el sustento de evidencias no contempla la problemática de las competencias del personal de la Procuraduría en materia de contrataciones del Estado, por lo que se propone el siguiente sustento:

Tabla 3*Sustento de Evidencias de las competencias del personal de la Procuraduría*

Causa Indirecta 1.4	Procuradores Públicos y personal de Procuraduría con competencias limitadas e inadecuadas
Describe la vinculación entre la causa directa y el problema específico o en general	Los Procuradores Públicos y personal de Procuraduría, al tener competencias limitadas e inadecuadas; hace que no haya una eficiencia en las contrataciones del Estado; y esto se debe básicamente que se pierden muchos procesos arbitrales
Magnitud	Del 100% de los procesos arbitrales en Arequipa, se pierde el 84.2% de los procesos en los cuales la entidad Gobierno Regional es demandada.
Atributo de la causa	El personal asignado a la defensa de los procesos arbitrales (abogados) no cuenta con el expertiz en contrataciones públicas suficiente como para afrontar la defensa de la entidad.
Evidencia de la causa	Opinión de Expertos (nivel de evidencia tipo D)

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis Organizacional**3.2.1. La Organización**

El Gobierno Regional de Arequipa, conforme a la Ordenanza Regional

N° 010-2007-AREQUIPA de 27 de abril de 2007 y sus modificatorias que aprueba el ROF y la estructura de dicha entidad, establece que la Procuraduría Pública Regional, es considerada un órgano con autonomía en el ejercicio de sus funciones, a cargo de los asuntos judiciales de la entidad y es responsable de la representación y defensa de sus derechos e intereses ante instancias tales como el Ministerio Público, Poder Judicial y Tribunal Constitucional.

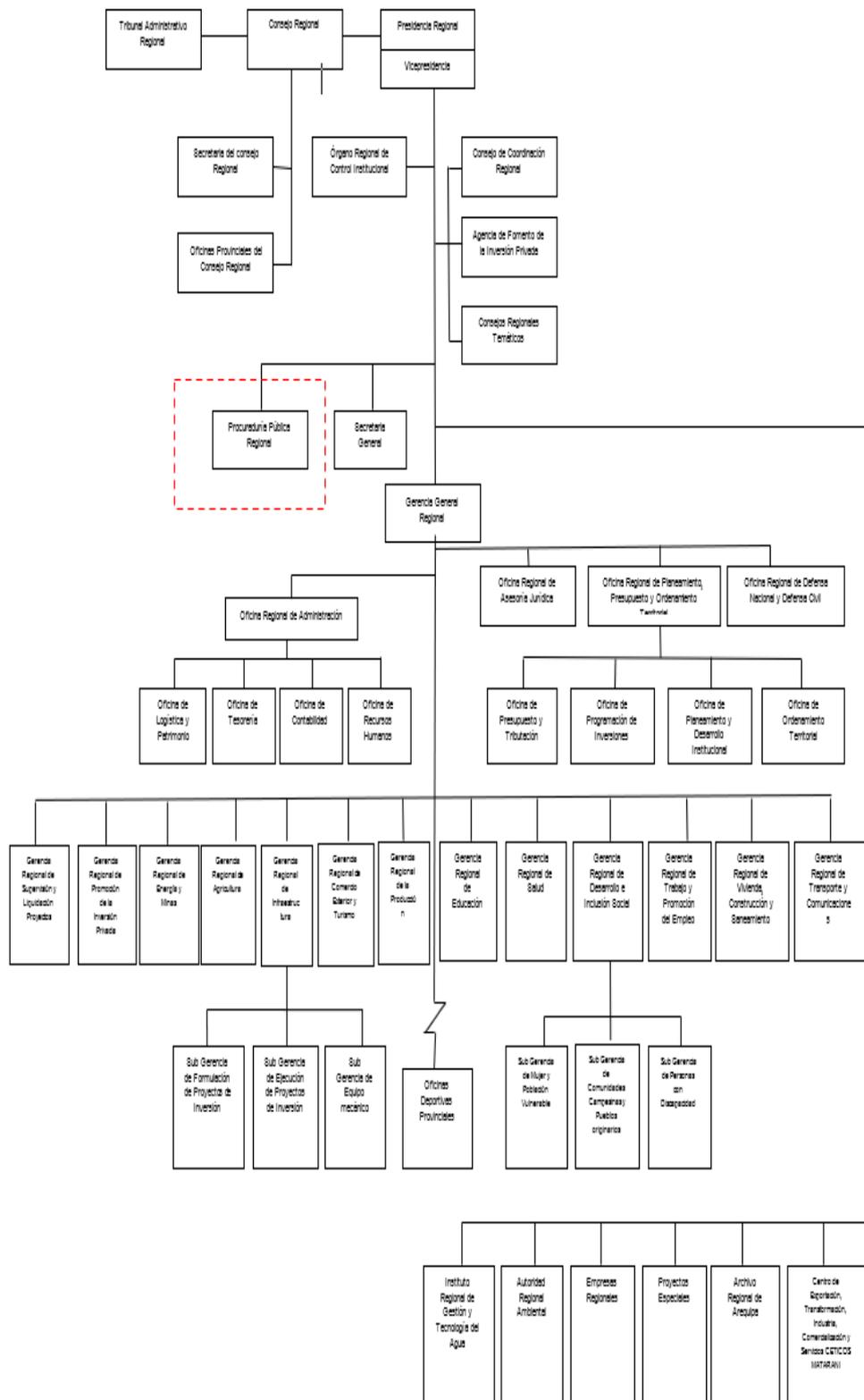


Figura 4. Organigrama del Gobierno Regional de Arequipa

Fuente: Ordenanza Regional N. ° 010-2007-AREQUIPA de 27 de abril de 2007 y sus modificatorias

3.2.2. Análisis FODA

El análisis se detalla de la siguiente forma:

Tabla 4

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Altos Directivos y suficiente cantidad de personal permanente	Alta Rotación de personal		Alta cantidad de demandas judiciales para reincorporación de personal en plazas permanentes
Experiencia de los recursos humanos	Personal muy antiguo resistente a políticas de modernización y cambio	El Personal conoce las áreas y el trabajo que realiza	Adecuación a la Dinámica de cambio normativo e innovación tecnológica.
Interés en la capacitación de personal	Falta de fortalecimiento del área de capacitación de personal	Desarrollo de capacitaciones fuera del horario laboral.	Poco interés del personal en capacitarse fuera del horario de trabajo.
Asignación de recursos financieros suficientes	Personal de Procuraduría Pública no cuenta con capacitaciones, competencias y experiencia suficiente para la defensa de la entidad	Convenios con Universidades de la región y con entidades estatales para el desarrollo de actividades de capacitación.	
Posibilidades de acceder a créditos suplementarios del estado	Poco nivel de ejecución de recursos financieros		Devolución del presupuesto al tesoro público sin ejecución de este. No haya disponibilidad de Recursos del Estado para ser asignados por la vía de créditos suplementarios.
Proactividad en la gestión de nuevos recursos	Demora en la asignación de los créditos suplementarios	Buenas relaciones de coordinación con el MEF	
Equipamiento suficiente para el desarrollo de las labores de sus trabajadores	Demora en la asignación de recursos nuevos por parte del aparato estatal (MEF)	Convenios de Cooperación Interinstitucional con entidades privadas de índole regional y nacional	Burocracia en las gestiones administrativas.
	Poco Equipamiento de última generación	Convenios de Cooperación Interinstitucional con entidades privadas de índole regional y	

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
		nacional para la donación de equipos de última generación	
Independencia en la toma de decisiones políticas de alcance regional.	Toma de decisiones reactiva, en base a la coyuntura política social actual		Presión ciudadana a través de marchas, paros, huelgas. Presión de prensa y medios de comunicación
Independencia en la toma de decisiones políticas de alcance regional.	Toma de decisiones reactiva, en base a la coyuntura política social actual		Presión ciudadana a través de marchas, paros, huelgas. Presión de prensa y medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia

A. Fortalezas

Las primeras fortalezas del Gobierno Regional de Arequipa están relacionadas a los recursos humanos de la entidad, pues cuenta con altos Directivos y suficiente cantidad de personal permanente.

Desde el año 2016 el cargo de gerente general regional ha sido ocupado por gerentes públicos pertenecientes a la nómina de gerentes públicos seleccionados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR lo cual garantiza el alto nivel de preparación y experiencia de los profesionales que lidera a todas las gerencias regionales.

Asimismo, la mayor parte de sus trabajadores son trabajadores nombrados al amparo del Decreto Legislativo 276 Ley de bases de la Carrera Administrativa, contando con gran cantidad de años de servicio y experiencia suficiente para el desarrollo de sus funciones, por lo que constituye una sólida base para mantener en funcionamiento permanente a sus

diferentes gerencias, las cuales brindan servicios públicos a la ciudadanía.

Además, la entidad muestra interés en la capacitación de su personal, tal es así que en el año 2015 el Gobierno Regional de Arequipa ha co-organizado con la Universidad Católica de Santa María el diploma de Gerencia en la Administración y Gestión Pública, dirigido para el personal de la entidad y en el cual han participado como ponentes y profesionales de alto nivel en materia de gestión pública.

Otras fortalezas están vinculadas a los recursos financieros de la entidad, puesto que cuenta con una asignación de recursos financieros suficientes para alcanzar los objetivos institucionales trazados.

Asimismo, tiene altas posibilidades de acceder a créditos suplementarios del estado cada año, ello asociado a la proactividad de sus gobernantes en la gestión de nuevos recursos.

Esto se advierte de la verificación de su presupuesto durante los últimos 4 años, en que se observa que en el año 2016, dicha entidad ocupó el cuarto lugar –de veintiséis Gobiernos Regionales considerados como pliegos presupuestales- en cuanto a mayor monto presupuestal asignado, puesto que registra un Presupuesto institucional de apertura (PIA) de S/ 1 185 497 483.00 y un Presupuesto institucional modificado (PIM) de S/ 1 792 228 027.00.

En el año 2017, ocupó el tercer lugar en mayor asignación presupuestaria con la asignación de un PIA de S/ 1 455 812 141.00 y un PIM de S/ 2 339 318 673.00.

En el 2018, registró un PIA de S/ 1 508 788 277.00 y un PIM de S/ 2 473 506 318.00, mientras que en el 2019 registra un PIA de S/ 1 854 842 914.00 y un PIM de S/ 2 207 269 593.00 ocupando, en este último año el cuarto lugar de mayor asignación presupuestaria a nivel de pliegos de Gobiernos Regionales.

Adicional a ello se tiene que en estos últimos cuatro años el presupuesto del Gobierno Regional de Arequipa se ha visto incrementado en la fuente de financiamiento “donaciones y transferencias”, recibiendo desde S/ 91 737 499.00 en el 2016, S/ 81 035 780.00 en el 2017, S/ 80 781 668.00 en el 2018 y en lo que va del año 2019, ya ha recibido por dicha fuente de financiamiento la suma de S/ 58 500 576.00.

Estos datos revelan que el Gobierno Regional de Arequipa muestra una tendencia ascendente de asignación presupuestaria lo cual hace que esta situación sea considerada como una fortaleza, al contar con presupuesto suficiente año tras año para financiar sus proyectos y actividades.

De otro lado, la entidad tiene una fortaleza a nivel logístico ya que cuenta con el equipamiento suficiente para el desarrollo de las labores de sus trabajadores, y también una fortaleza a nivel político por cuanto sus máximas autoridades tienen independencia en la toma de decisiones políticas de alcance regional.

B. Debilidades

Entre sus debilidades de recursos humanos, encontramos que el Gobierno Regional de Arequipa cuenta con gran cantidad de personal nombrado y

antiguo, que constantemente es rotado ante los cambios de autoridades en las principales gerencias regionales.

Este personal se encuentra en un rango de edad de 45 a 65 años por lo que genera que muestren una actitud resistente al cambio ante políticas de modernización de la gestión.

Adicional a ello se tiene que la capacitación de personal se encuentra a cargo de la unidad de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Arequipa por lo que la capacitación en sí misma no está a cargo de una oficina autónoma que se avoque a desarrollar y articular programas de capacitación permanente durante el año, ello sumado al hecho que las capacitaciones suelen ser fuera del horario laboral, por lo que las mismas no tienen la suficiente acogida por parte del personal de procuraduría pública.

De otro lado, a nivel financiero se advierte bajo nivel de ejecución de recursos financieros, puesto que durante los últimos tres años el porcentaje de ejecución presupuestal a nivel de devengado ha sido decreciente, desde 86.7% en el año 2016, 82.8% en el año 2017 y 79.7% en el año 2018. Muestra también debilidades tales como la demora en la asignación de los créditos suplementarios y en la asignación de recursos nuevos por parte del aparato estatal (MEF).

En cuanto a equipamiento, el Gobierno Regional de Arequipa cuenta con poco equipamiento de última generación, hecho que hace que los servicios que presta no estén acorde a la vanguardia tecnológica.

Su toma de decisiones es reactiva, principalmente porque responde a necesidades mediáticas o de orden político.

C. Oportunidades

Constituyen oportunidades el hecho que el personal con el que cuenta la entidad, conoce muy bien el trabajo que realiza por venir desarrollando la labor durante varios años así como que el Gobierno Regional de Arequipa cuente con Convenios de Cooperación Interinstitucional y de índole académico como las Universidades de la región y estatales para el desarrollo de capacidades.

También hay que considerar que sus líderes mantienen buenas y cercanas relaciones con el Ministerio de economía y finanzas, lo que permite el acceso a nuevo financiamiento, así como con empresas privadas de la región lo que ha permitido potenciar su equipamiento a través de donaciones de equipos de última generación.

D. Amenazas

Entre las amenazas se tiene la alta cantidad de demandas judiciales para la reincorporación de personal en plazas permanentes, iniciadas, entre otros, por personal de procuraduría pública situación que genera que el acceso a la carrera pública no necesariamente responda a evaluaciones en el marco de procesos públicos de selección de personal a lo que se suma el hecho que el personal que ingresa bajo los alcances de dichas demandas y logren la permanencia, no tengan necesariamente el conocimiento normativo necesario y que estén predispuestos al cambio, ni mucho menos presenten un interés por la capacitación ya que esta se desarrolla fuera del horario laboral.

En cuanto a aspectos financieros tenemos que en algunas oportunidades el MEF no ha otorgado o ha demorado bastante en otorgar el financiamiento para determinados proyectos, ello asociado a los niveles de ejecución presupuestal de la entidad que incluso han ameritado devoluciones de presupuesto no ejecutado al tesoro público, además de considera que en el trámite administrativo prima la burocracia, lo cual demora la ejecución financiera.

Otra amenaza constituye la prensa y los diferentes medios de comunicación de la región, quienes tienen en la palestra al Gobierno Regional de Arequipa y que influyen cada vez más en las decisiones que toma la entidad.

3.2.3. Entorno Organizacional:

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

A. Entorno inmediato:

Lo conforman aquellas oficinas del Gobierno Regional de Arequipa, vinculadas al proceso de contrataciones públicas, como son: las áreas usuarias; la Oficina de Logística en calidad de Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC), la Gerencia de Administración, la Oficina de Asesoría Jurídica, la Oficina de Procuraduría Pública Regional, y el Titular de la Entidad.

B. Entorno Intermedio:

Este entorno se desarrolla a nivel de entidades del Gobierno Nacional, como son el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la Procuraduría General del Estado, el Organismo de Contrataciones del Estado (OSCE) y dentro de este, la Dirección Técnica Normativa, el Portal de Perú Compras, el Tribunal de Contrataciones del Estado; Dirección de Gestión de

Riesgos; El Registro Nacional de Proveedores; El SEACE y la Dirección de Arbitrajes. A esto le podemos sumar los diferentes Árbitros y Tribunales Arbitrales designados por las Cámaras de Comercio (según acuerdo señalado por las partes en el contrato). El Poder Judicial, con competencia para declarar la nulidad de laudos arbitrales por aspectos estrictamente señalados en la norma de la materia.

C. Tendencia Global:

En este entorno encontramos entidades con competencia para resolver arbitrajes de índole internacional, como es la Corte Permanente de Arbitraje (CPA) o Tribunal Permanente de Arbitraje (denominación que también se utiliza para el mismo organismo en el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas sobre derecho mercantil internacional - CNUDMI), es un organismo internacional con sede en La Haya, Países Bajos. Asimismo, podemos citar también, a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), este un organismo de cooperación internacional está compuesto por 36 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette en París, Francia.

3.3. Análisis de Stakeholders

3.3.1. Metodología de análisis de actores

Se ha utilizado el método MACTOR® (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) (Godet, Actors moves and strategies: the Mactor method, 1991) el mismo que obedece a un método de análisis del juego de los actores, que permiten valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y objetivos asociados.

De esta forma, se evidencia a través de esta metodología la importancia de los actores institucionales los mismos que tienen diferentes actitudes y posicionamientos respecto de las diversas propuestas que se plantean al interior de una institución y que pueden de manera considerable incidir sobre el marco de su desarrollo; para poder desarrollar el marco de análisis bajo el método MACTOR, hemos determinado el análisis efectuado por Cano Albarán (Cano, 2004) en una aproximación y aplicación a la gestión de proyectos de desarrollo. Todo ello nos permitirá tener un panorama claro y conciso en atención al análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y alternativas para poder afrontar el Plan propuesto, es decir una aproximación FODA, bajo una aproximación a cinco fases:

Tabla 5
Identificación de Actores

Nombre	Funciones
1.- Oficina de Recursos Humanos	La Oficina de Recursos Humanos es la unidad orgánica responsable de la administración de los recursos humanos y de los procesos técnicos inherentes al sistema de personal. Es la dependencia encargada de planificar, dirigir, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades y procesos correspondientes a la selección, evaluación y contratación de personal.
4.-Oficina de Logística y almacenes	Coordina y ejecuta las actividades correspondientes, a la contratación de bienes, servicios y obras. Cautela que la adquisición de bienes, servicios y obras, sean entregados y prestados en las fechas previstas de conformidad con la normativa vigente.
2.- Oficina Regional de Administración	Es responsable de Supervisar la Formulación del Plan Anual de Contrataciones y tramitar su aprobación. Dirigir y controlar la aplicabilidad de la normatividad, que rige en los sistemas administrativos de personal, logística, contabilidad y tesorería. Organizar, dirigir, ejecutar y controla la administración de los recursos económicos y financieros del Gobierno Regional de Arequipa.
3.-Oficina Regional de Asesoría Jurídica	Es la dependencia que Brinda asesoramiento y absolver consultas en materia jurídica legal. Emite opiniones legales sobre expedientes de Contratación puestos a su consideración. Proyectar resoluciones Ejecutivas y Gerenciales en temas de Contrataciones.
5.-Procuraduría Pública Regional del Gobierno Regional de Arequipa.	Es la dependencia encargada de defender los intereses y derechos del Gobierno Regional de Arequipa, ante los órganos jurisdiccionales y administrativos, Tribunal Arbitral entre otros donde el Gobierno Regional es parte.
6.- Jefe del OSCE	Es la dependencia encargada de proponer las modificaciones que considere necesaria dentro del ámbito de su competencia (contrataciones). Realiza de oficio supervisión a los procesos de contratación selectiva o aleatoriamente en el marco de sus funciones y en cumplimiento de la normativa vigente.

Nombre	Funciones
7.-Dirección General de Desarrollo Normativo y Calidad Regulatoria del MINJUS	Es el órgano de línea del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, encargado de brindar asesoría a las Entidades del sector público. Es el organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos con personería jurídica de Derecho Público Interno cuenta con autonomía funcional, técnica y económica y administrativa para el ejercicio de sus funciones. Es el ente rector del Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado. Creado para mantener y preservar la autonomía, uniformidad y coherencia en el ejercicio de la función de los Procuradores Públicos en el ámbito nacional, supranacional e internacional para fortalecer, unificar y modernizar la defensa jurídica del Estado.
8.-Procuraduría General del Estado	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Plano de influencia-dependencia de actores

Actores Dominantes	Actores De Enlace	Actores Autónomos	Actores Dominados
<ul style="list-style-type: none"> Oficina de Recursos Humanos. Oficina de Logística 	<ul style="list-style-type: none"> Oficina Regionalde Asesoría Jurídica. Oficina Regionalde Administración 	<ul style="list-style-type: none"> JEFE DEL OSCE Dirección General de Desarrollo Normativo y Calidad Regulatoria del MINJUS. Procuraduría General del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo IV

La Formulación

4.1. Determinación de Objetivos y Medios

El Programa Presupuestal 149 “Mejora del desempeño en las Contrataciones Públicas” aborda la problemática con el objetivo de lograr adecuadas competencias a los actores públicos de la contratación pública; así como, suficiente y adecuada información para la gestión del proceso de la contratación; de igual modo, mejorar la identificación y gestión de riesgos en el mencionado proceso; y finalmente, brindar adecuada gestión de la relación con los proveedores del Estado.

Con el propósito de abordar adecuadamente el tema, planteamos un árbol de objetivos y medios de acuerdo con la metodología de marco lógico, que constituye una herramienta eficiente que permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

De esta manera, se ha identificado el problema y alternativas de solución, en las que se analiza la situación actual, por lo que las propuestas de solución, van alineadas con la necesidad de fortalecer el área destinada a la capacitación dirigida al personal de Procuraduría Pública en materia de arbitrajes en contrataciones con el Estado, sensibilizando a los actores principales e intervinientes en el sistema de defensa estatal en temas de contratación pública, a fin de que se comprometan con la labor y a su vez, como alternativa de solución es sugerir en el PP149, se enfoque la implementación de herramientas de gestión, como es la elaboración de un perfil para la selección de personal en las procuradurías públicas a los que se asigne la defensa de la entidad en materia de contratación con el Estado, así como la elaboración de un programa de capacitación para ser incluido en el plan de capacitación de la entidad, para fortalecer las competencias del personal antes señalado; y finalmente, la presentación de una matriz de seguimiento (check list) de dichos casos, que nos permitan materializar los resultados de nuestra propuesta.

4.1.1. Árbol de Objetivos y Metas:

En el Marco del PP 149 se desarrolla el Árbol de Objetivos y Medios con el siguiente detalle:



Figura 5. Árbol de Medios del PP 0149

Fuente: Programa Presupuestal 149

De la figura precedente se advierte que uno de los medios directos es las “Adecuadas competencias de los actores públicos de la contratación pública”. En este punto se identifica como alternativas de solución, que los formadores en contratación pública cuenten con competencias suficientes y adecuadas; asimismo, que exista suficiente oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores públicos, y; finalmente, adecuado desarrollo de competencias en la oferta de capacitación en contrataciones públicas.

Sin embargo, se ha identificado que además de los medios indirectos propuestos constituye un aspecto relevante, el fortalecer las

competencias del personal de procuraduría pública, teniendo en cuenta que de acuerdo a las funciones antes descritas se convierte en un actor que interviene en la tercera etapa del proceso de contratación pública, pues participa defendiendo los intereses de la entidad en los mecanismos de resolución de conflictos tales como conciliaciones y arbitrajes durante la fase de ejecución contractual.

Por ello, se considera que de la mano de las alternativas propuestas, debería incluirse como un medio indirecto adicional a lo contemplado en el PP149 (medio directo 1) el “fortalecimiento de las competencias de los procuradores públicos en materia de contrataciones del Estado”, dado que ello incidirá en un mejor desempeño en la ejecución de las labores de defensa de los intereses del Gobierno Regional de Arequipa y una mejora en la cautela de los recursos públicos.

En ese sentido, proponemos como Árbol de Objetivos y Medios a complementar respecto al PP149 el siguiente:

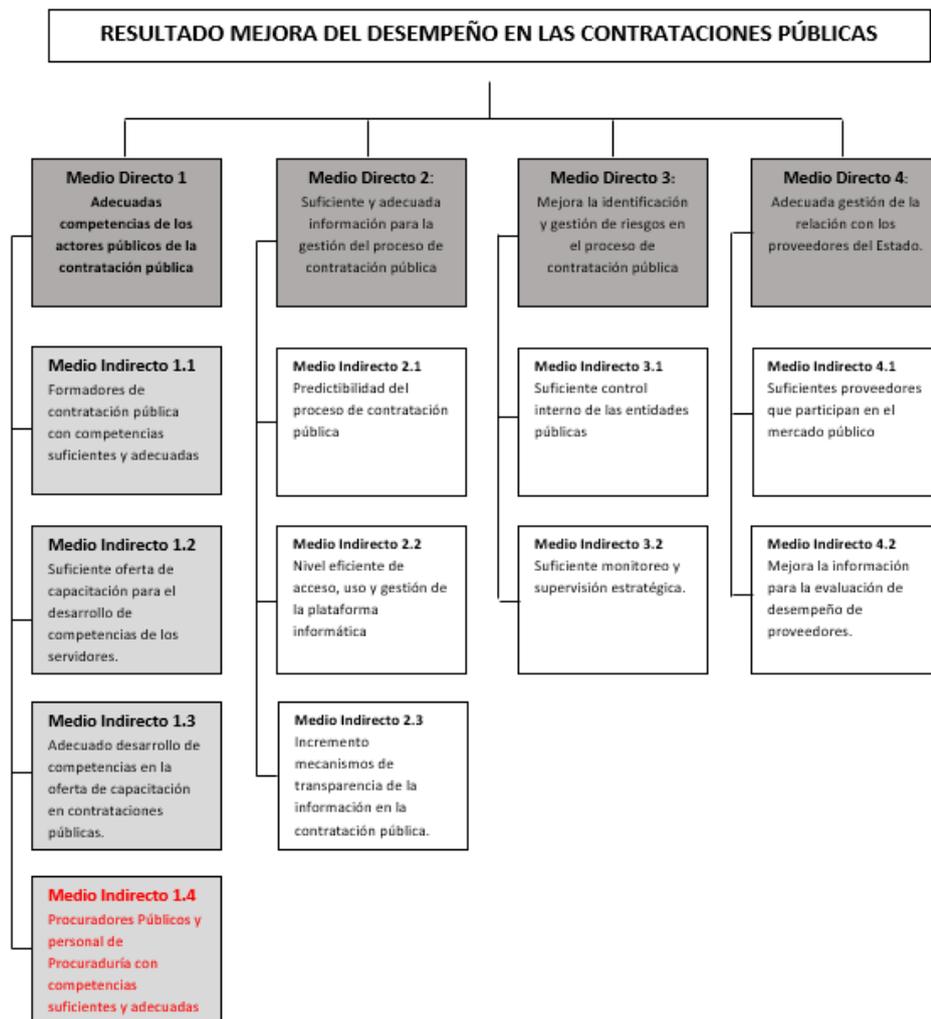


Figura 6. Propuesta de modificación de Árbol de Medios del PP 0149

Fuente: Elaboración propia en base al Programa Presupuestal 149

4.1.2. Sustento de Evidencias

Como sustento de evidencias, alcanzamos la estadística de procesos arbitrales ganados y perdidos por el Estado desde el año 2006 al 2018 (Anexo A), del cual se refleja la notoria diferencia de casos ganados versus casos perdidos, siendo más que claro que el Estado tiene una tendencia notable a perder sus arbitrajes tanto como demandado como demandante, lo que obliga a tomar acciones para fortalecer las competencias de los Procuradores Públicos y el personal de Procuraduría que se hace cargo de la defensa pública en los procesos arbitrales que el Estado es parte.

4.2. Análisis de alternativas

Producto del análisis que realiza el programa presupuestal, plantea una serie de alternativas, de las cuales hemos considerado las referidas a nuestro campo materia del presente trabajo, las mismas que resumimos a continuación (extraído de la Tabla 8 A del PP 149).

Tabla 7

Análisis de Alternativas

MD 1	Adecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias) que participen en la contratación pública
Alternativa 01	Formación de servidores para mejorar sus capacidades
Alternativa 02	Técnicas de acompañamiento personalizado a los actores de la contratación pública
MI 1.1	Formadores de Contratación pública con competencias adecuadas
Alternativa 01	Selección y entrenamiento de formadores para la contratación pública
MI 1.2	Suficiente oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores
Alternativa 01	Incremento de la oferta de capacitación en contrataciones del Estado en regiones.
MI 1.3	Adecuadas capacitaciones para el desarrollo de competencias en contrataciones públicas
Alternativa 01	Estandarización de competencias para la selección, capacitación y evaluación de servidores

Fuente: Cuadro obtenido del PP 149

Tabla 8

Alternativa 01

Alternativa de intervención identificada	Formación de capacidades de los actores de la contratación pública
Descripción breve de alternativa intervención	<p>La implementación de actividades que garanticen la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos se sustentan en la necesidad de fortalecer y mejorar continuamente la gestión pública y la capacidad de las entidades. Zuvanic, Iacovello y Rodríguez (2010).</p> <p>Es decir, para el buen éxito de la acción pública (eficacia), sean cuales fueren en cada caso sus propósitos o contenido, se requiere que las administraciones públicas dispongan de personal calificado para las actividades profesionales que ha de llevar a cabo. Tal verdad de Perogrullo cobra su debido relieve cuando se cae en la cuenta de la importancia cuantitativa y estratégica del sector público de la economía en el que se desenvuelve la acción pública, así como las consecuencias políticas y sociales que comporta el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios que reciben (Beltrán, Villalba. La formación y los empleados públicos. 1997)</p> <p>Considerando lo anterior, para alcanzar los objetivos del Estado, se necesita implementar actividades eficaces que respondan a la demanda del Estado. Sobre este criterio de eficacia, La Ley de Servicio Civil, indica que la finalidad del proceso de capacitación es: a) buscar la mejora de desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos; b) busca fortalecer y</p>

mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño, y c) es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los 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. Además de ello la capacitación cierra las brechas de conocimientos de los servidores, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de calidad de los servidores brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales (art. 9 DS 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 trabajos sean más competentes.

Sobre este aspecto María Irigoien y Fernando Vargas (2002), relacionan el desafío de tener sistemas de salud eficientes contando con un recurso humano productivo: “ El desafío que enfrentan los países de la Región de las Américas para contar con sistemas de salud equitativos, eficientes, efectivos, sustentables y orientados hacia la satisfacción de las necesidades de salud de sus poblaciones, el desarrollo integral de sus recursos humanos se convierte en un función especial de sus capacidades institucionales. En consecuencia, el desarrollo institucional para la gestión de los recursos humanos es una de las principales variables para un adecuado desempeño de los sistemas de salud

Por otro lado, los programas de formación a implementarse son viables en el sentido que se puede detectar fácilmente a las personas a capacitar y las entidades que necesiten lograr un mejor desempeño. Dicha data está contenida en el sistema eléctrico de contrataciones del Estado.

Experiencia de América Latina muestra que la aplicación de programas de formación continua de docentes formadores de los IESP afecta positivamente la calidad de la formación de maestros.

Experiencia de Uruguay de Taller para Desarrollo de Capacidades en Monitoreo y Evaluación:

- Se encuentra que son condiciones necesarias y buenas prácticas para el desarrollo de capacidades:
 - Lograr el convencimiento y voluntad política de las autoridades en cada organismo.
 - Desarrollar e implementar actividades de aprendizaje participativo
 - Establecer una comunicación frecuente y de buena calidad.

Experiencia de plataforma educativa en Chile Compras muestra que una plataforma informática de capacitaciones debe incluir.

- Aula virtual de charlas online
- Plataforma para e-learning
- Auto- Atención de los funcionarios
- Gestión de cursos

Experiencia en Honduras y Nicaragua en el desarrollo de diplomados en Compras y Contrataciones:

- Los diplomados tuvieron una duración de 160 horas académicas, gestionadas por el ente rector. En estos países los diplomados fueron gratuitos.
- La gratuidad incrementó demasiado la demanda, que no se pudo satisfacer.

Experiencia en Chile destaca la importancia de la acreditación

- La acreditación es obligatoria para todos los operadores que prestan servicios en organismos públicos que participen en el proceso de abastecimiento de la institución.
- El requisito mínimo establecido en el mecanismo de acreditación de Chile es aprobar (con al menos 60% de la máxima calificación) un examen de conocimientos con preguntas teóricas y casos de decisión sobre compras públicas, gestión de abastecimiento, sistema electrónico de compras y normativa relacionada.

Experiencia del MINEDU en la capacitación a servidores públicos (2012-2016):

- El Minedu ha apostado por políticas públicas que reformen el sistema educativo. En este esfuerzo, una de las líneas de intervención ha sido la capacitación a sus servidores.
- Tres acciones para toso personal
- CAS: i) jornada presencial, ii) curso virtual, y iii) inducción en el puesto.
- Soluciones de Aprendizaje: i) programas de formación, ii) cursos de capacitación, iii) capacitación según función, iv) complementación formativa.
- Plataforma de servicios de formación en línea “Haku Yachaq”. Con tres modalidades i) auto instructivo, ii) con tutor y iii) semipresencial.

Entre las diversas experiencias se ha n encontrado diversos indicadores de medición, entre ellas:

1. Profesionales de la OEC capacitados
2. Profesionales que aprueban con al menos 60% de la máxima calificación
Método de medición: proporción de profesionales evaluados que aprueban con 60% de la máxima calificación sobre el total de profesionales evaluadas.
Fuente: Chile Compras.
3. Números de horas académicas promedio que los profesionales de las OEC invirtieron en diplomados /cursos / programas de capacitación
Método de medición: Suma de las horas académicas invertidas por los profesionales OEC capacitados divididos entre el total de profesionales OEC
Fuente: Chile Compras
4. Índice de calidad de la capacitación. Elaborado para determinar la calidad de la gestión de programas de capacitación básicos y de especialización. El Índice es un instrumento de monitoreo que se compone de cinco dimensiones.

Dimensión A: Detección de necesidades de capacitación. Cuenta con los siguientes componentes: Rol consultor, levantamiento de evidencia, análisis causal de evidencia, objetivos de desempeño.

Dimensión B: Planificación. Cuentan con los siguientes componentes: Alineamiento estratégico con prioridades institucionales, disponibilidad y aseguramientos de recursos, calidad de los términos de referencia.

Dimensión C: Diseño institucional. Cuenta con los siguientes componentes: Objetivos de aprendizaje, consistencia de modalidad y medios instruccionales, aseguramiento de condiciones para maximizar transferencia.

Dimensión D: Implementación. Cuenta con los siguientes componentes: controles de calidad, flexibilidad y mejora.

<p>Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada</p>	<p>Dimensión E: Evaluación. Cuenta con los siguientes componentes: Satisfacción de usuarios, aprendizaje, transferencia, resultados. Cada componente es evaluado en una escala de tres niveles de desarrollo.</p> <p>Nivel 0: Ausencia del componente. No existe evidencia que dé cuenta de un desarrollo mínimo del componente o los datos muestran que su calidad es deficiente.</p> <p>Nivel 1: Desarrollo Incipiente. Existen prácticas implementadas y evidencia que permiten pronosticar un mayor desarrollo futuro del componente, pero este aún no alcanza el estándar de desempeño esperado para un funcionamiento óptimo.</p> <p>Nivel 2: Estándar. El componente cumple en relación con la evidencia disponible el estándar previo de calidad.</p>
<p>Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa</p>	<p>Esta alternativa está siendo implementada de manera parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección De Presupuestos, Control Y Evaluación De Gestión 2016. Hacia El Desarrollo De Capacidades De Monitoreo Y Evaluación. • La Experiencia Del Minedu En La Capacitación A Servidores Públicos Durante El Periodo 2012-2016. Aprendizaje Y Buenas Prácticas. • Ingersoll Y Smith, 2004. Do teacher induction and mentoring matter? • Minedu. 2011. Programas de Nivelación Académica para postulantes a la carrera de Educación Intercultural Bilingüe. • Secretaría Nacional de Educación Superior de Ecuador. 2012. Sistema Nacional de Admisión y Nivelación. • Vaillant. 2007. Mejorando la formación y el desarrollo profesional docente en Latinoamérica. • China. 2013. Cualificación, acreditación y certificación de la Contratación Pública en América Latina el Caribe. • OCDE. s/f. OCDE Recomendaciones del Consejo sobre Contratación Pública, • OCDE. 2012. Estudio sobre la contratación pública. Aumentar la eficiencia e integridad para una mejor asistencia médica: Instituto Mexicano del Seguro Social. Aspectos Clave. • Matamala. s/f. ChileCompras. Plataforma Educativa. • Barber y Mourshed. 2007. Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. • Saravia y Flores. 2005. La formación de Maestros en América Latina.

Fuente. Anexo 2 Contenido Mínimos del PP 0149

Tabla 9

Medio Indirecto 1.1: Formadores de contratación pública con competencias adecuadas. Alternativa 01

Análisis de la alternativa de Intervención 01	
Alternativa de intervención identificada	Selección y entrenamiento de formadores para la contratación pública
Descripción breve de la alternativa de intervención	La intervención consiste en entrenar y seleccionar a un grupo de expertos en materia de contrataciones públicas para que, a nombre del OSCE, brinden capacitación en contrataciones públicas basada en el modelo de formación por competencias.

El modelo está ampliamente documentado en diversos estudios académicos que resaltan sus bondades: Alles (2004) indica que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas.

Zabalza (2006) indica que se exige a las instituciones educativas universitarias que formen al alumnado en las competencias profesionales requeridas e incluso en las competencias para la vida, lo que implica no solo desarrollarlas en los estudiantes, sin que los docentes se acrediten como formadores bien formados.

Las competencias docentes van más allá de una simple aplicación de conocimiento, habilidades, destrezas, valores y actitudes para el desempeño profesional de la docencia. Estas implican enseñar una compleja integración y articulación para aplicarlas reflexivamente de manera que conduzcan a la adecuada toma de decisiones y solución de problemas que se enfrenten en la práctica¹.

Grisell dela C. Gonzáles de la Torre², indica que una de las vías esenciales para la capacitación del docente para enfrentar los retos que enfrenta la educación en el nuevo milenio lo constituye la mejora continua de su práctica al planificar, ejecutar y evaluar estrategias educativas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Que los profesores se conviertan en agentes de cambio, desarrollen competencias con las que enriquecer su capacidad para resolver y mejorar la práctica docente.

La formación de formadores es eficaz porque permite lograr mejores desempeños en los servidores que requieren capacitación. Del mismo modo, es eficiente porque los servidores requerirán de menos capacitación en tanto tengan mejores formadores que puedan generar competencias de manera más rápida.

Para demostrar la importancia de inversión en la formación de formadores, se cita el estudio realizado por Consuelo Undurraga I y Carolina Araya R (2001) al indicar que: “ La reforma educacional que está viviendo Chile desde comienzos de la década de 1990 ha establecido como uno de sus pilares el desarrollo profesional docente, ya que los docentes tienen a su cargo la responsabilidad de implementar las ambiciones diseñadas a nivel central³”.

Para ejecutar la Alternativa se realizarían las siguientes actividades:

1. *Etapas de diagnóstico*

Permite identificar el estado situacional de capacidades pedagógicas, técnicas y comunicaciones del docente

¹ Validación de un modelo de competencias docentes en una universidad privada mexicana (2016). María del Carmen Romero Sánchez, Mirian A. Gleason Rodríguez, Julio E. Rubio, María Angélica Arriola Miranda. Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, México.

² Educación por competencias en la formación docente

³ El estado de la enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América latina.

Análisis de la alternativa de Intervención 01

2. *Etapas de entrenamiento*
Sobre la base del diagnóstico, se elabora un programa de entrenamiento que permite abordar la información por competencias, la planificación de sesiones de clase, el reforzamiento de aspectos técnicos y las habilidades comunicacionales.
3. *Etapas de selección*
Finalmente, se desarrolló dos evaluaciones: una evaluación pedagógica y otra evaluación técnica y comunicacional.

Con los formadores seleccionados y entrenados adecuadamente, se pueden realizar programas de formación acotados a las necesidades de capacitación de las instituciones, utilizando técnicas de capacitación que permitan reforzar habilidades, conocimientos, actitudes y valores para la gestión de las contrataciones del Estado.

Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada

Esta alternativa no está siendo ejecutada

Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa

Validación de un modelo de competencias docentes en una universidad privada mexicana (2016). María del Carmen Romero Sánchez, Mirian A. Gleason Rodríguez, Julio E. Rubio, María Angélica Arriola Miranda. Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, México.

Fuente: Programa Presupuestal 149

Tabla 10

Medio Indirecto 1.2: Suficiente oferta de capacitación para el desarrollo de competencias de los servidores. Alternativa 01

Análisis de la alternativa de Intervención 02

Alternativa de intervención identificada

Incremento de la oferta de capacitación en contrataciones del Estado en regiones.

Para incrementar la oferta de capacitación en contrataciones del Estado, el OSCE podría suscribir convenios de cooperación con instituciones educativas acreditadas para brindar formación por competencias.

Ello, debido a que actualmente las capacitaciones en materia de contrataciones del Estado están focalizadas sólo en algunas regiones del país.

Descripción breve de la alternativa de intervención

Sobre este punto, una de las medidas adoptadas por el Gobierno de Chile para especializar a sus docentes, fue suscribir convenios de cooperación con universidades en la década de los 90. Los objetivos de dichos convenios son:

- Organizar actividades con facultades universitarias disciplinarias (Ciencias Básicas. Historia, Filosofía, etc.) para actualizar conocimientos en las áreas de especialización
 - Realizar proyectos y convenios con establecimientos educacionales para el mejoramiento de la práctica profesional y líneas de investigación aplicada.
-

Análisis de la alternativa de Intervención 02

- Impulsar becas para estudiantes destacados que ingresan a pedagogía. En los dos últimos años se ha logrado así un leve repunte en el interés de los egresados de enseñanza media con buenos puntajes en la Prueba de Actitud Académica por ingresar a carreras pedagógicas (Ministerio de Educación, División de Educación Superior, 1999)⁴

Paralelamente a la suscripción de convenios, el OSCE puede establecer un procedimiento para atender la mayor cantidad de solicitudes de capacitación de entidades públicas que requieran atención, ya sea por sus índices de urgencia (procesos declarados nulos, desiertos, entre otros) u orientados a su plan de desarrollo de personas. Asimismo, puede realizar eventos de capacitación de libre inscripción, orientados a los servidores que participen en la contratación pública.

Previamente a ello, OSCE establecerá los criterios técnicos mínimos que se debe cumplir en un programa de formulación; consistente en las competencias estandarizadas a fomentar en los servidores.

La importancia del incremento de la capacitación tendría efectos positivos, así lo indica el estudio realizado por Medellín, Rodrigo A.; Muñoz Izquierdo, Carlos, respecto al incremento de la capacitación y el empleo en México (1960-1970), publicada en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México): "Gracias a la expansión del sistema solar, se produjo una elevación en el nivel educativo (y por ende en la capacidad productiva) de la fuerza de trabajo. El promedio de la escolaridad de la PEA aumentó de 2.8 años en 1960 a 3.6 en 1970. La proporción de personas con seis años o más de educación aumentó de 20.7 a 30.7% durante la década. De manera que aunque el nivel de escolaridad de la PEA es todavía muy bajo, tiende a mejorar. 2) Los puestos desempeñados por individuos que han alcanzado más educación crecieron más rápidamente que los demás.

Si las plazas ocupadas por personas con enseñanza superior crecieron en 155%, y las correspondientes a la enseñanza preparatoria se expandieron en 150%, las que desempeña individuos con menos de seis años de educación solo crecieron en 64% y por personas analfabetas aumentaron en 56%.

Se recoge la definición del Ministerio de Educación del Perú al indicar que la gestión descentralizada de la educación es "la gestión articulada, complementaria y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad en los diferentes territorios del país, respondiendo a su diversidad y orientados a resultado".

Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa

Esta alternativa no está siendo implementada

Medellín, Rodrigo A.; Muñoz Izquierdo, Carlos, respecto al incremento de la capacitación y el empleo en México (1960-1970), publicada en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México):

Fuente: Programa Presupuestal 149

⁴ El estado del a enseñanza de la formación en gestión y política educativa en América latina UNESCO: Instituto internacional de Planeamiento de la Educación. 2001

Tabla 11

Medio Indirecto 1.3: Adecuadas capacitaciones para el desarrollo de competencias en contrataciones públicas. Alternativa 01

Análisis de la alternativa de Intervención 02	
Alternativa de intervención identificada	<p>Estandarización de competencias para la selección, capacitación y evaluación de servidores</p> <p>La selección y evaluación de competencias de los servidores, depende de los estándares de competencias que se tengan para ejecutar estos procesos.</p> <p>La necesidad de estandarizar competencias para seleccionar servidores públicos fue trazada en la Carta Iberoamericana de la función pública⁵ que en el apartado 16 del capítulo cuarto dice: “La organización del trabajo requiere instrumentos de gestión de recursos humanos destinados a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas (perfiles de competencia).”</p>
Descripción breve de la alternativa de intervención	<p>En la medida que los estándares sean de calidad, la capacitación también será mejor. Dávila (2013) propone que la estandarización a todo nivel es un punto de las reformas de los sistemas de contratación públicos. Esta estandarización puede llegar hasta los programas de formación personal encargado de las contrataciones así como su formación continua. La calidad de los programas de capacitación está marcada por la estandarización de contenidos y evaluaciones, lo que finalmente redundará en el adecuado desempeño de las instituciones de contrataciones del Estado.</p> <p>El estudio de estandarización de competencias realizado sobre la base de experiencias internacionales, llevó a María y Fernando Vargas (2002) a indicar que el objetivo de establecer estándares de competencias “es el de lograr la mejor descripción posible de los desempeños laborales que las personas deben ser especificados claramente para que sirvan como referentes a la formación”.</p> <p>En América Latina países como México, Brasil, Argentina, Costa Rica y Chile entre otros están ejecutando o iniciando proyectos de certificación de competencias por el medio laboral y sistemas de formación basada en competencias que apuntan a mejorar la certificación así como a incorporar el enfoque de competencia laboral con fines de actualización de los programas de formación y de un mejor reconocimiento de las competencias. Las reformas educacionales no son tampoco indiferentes a las competencias, como puede observarse en las reformas del Reino Unido, de España y de México, por ejemplo, que trabajan perfiles de competencias⁶. La estandarización de competencias permitida formular programas de capacitación basado en las competencias estandarizadas; asimismo, permitiría formular criterios de evaluación de los participantes de los programas de capacitación, basado en los estándares de competencia.</p>

⁵ Suscrito por el Perú en el 2003

⁶ COMPETENCIA LABORAL. MARÍA IRIGOIN y FERNANDO VARGAS. Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT)2002

Análisis de la alternativa de Intervención 02	
	<p>Sobre la evaluación de competencia basada en el estándar, MARÍA IRIGOIN y FERNANDO VARGAS (2002) indican que “se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con bases 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.”</p> <p>Tal como se evidencia, la estandarización de competencias no solo sirve para formular programas de capacitación; sino que de ella se desprenden los perfiles de competencia y los criterios para evaluar el desempeño de los trabajadores.</p> <p>La estandarización de competencias permite crear planes de formación a las competencias deseadas por el sector. Gracias a ella, los objetivos de aprendizaje de los cursos no estarían destinados a motivaciones relacionadas con el examen de certificación o con los pedidos realizados por intuición de las áreas de recurso humanos; en un estándar de competencia previamente aceptada por el sector.</p>
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	Esta alternativa no está siendo implementada
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	<p>COMPETENCIA LABORAL. Manual de los conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud.</p> <p>Guía Técnica para la Identificación de Competencias y Diseño de Estándares e Instrumentos de Evaluación de Competencias Específicas con el Enfoque Funcional. Ministerio de Salud del Perú.</p>

Fuente: Programa Presupuestal 149

Tabla 12

Alternativa 02. Medio Directo 1: Adecuadas Competencias de los Actores Públicos de la Contratación Pública

Análisis de la alternativa de Intervención 02	
Alternativa de intervención identificada	<p>Técnicas de acompañamiento personalizado a los actores de la contratación pública</p> <p>Experiencia internacional muestra que la inducción y la tutoría tienen un efecto positivo en las carreras de los docentes principiantes. Otras experiencias resaltan el acompañamiento personalizado a los profesionales. Este acompañamiento puede ayudar a desarrollar planes de vida y de carrera que identifique los conocimientos y competencias a desarrollar o fortalecer, que le permite acceder a cargos de mayor nivel de responsabilidad con el consecuente crecimiento profesional.</p>
Descripción breve de la alternativa de intervención	<p>Esta alternativa. Desde un enfoque más personalizado, es muy cercana a la técnica del coaching.</p> <p>Según la literatura, el coaching un método para, mejorar el rendimiento de las personas, ayudando al profesional a aprender en lugar de enseñarte.</p> <p>El coaching se basa en el dialogo entre un coach y un alumno (coachee). Se trata de acompañar al alumno en un proceso de auto aprendizaje, mediante preguntas e intervenciones, que le ayuden a encontrar las mejores respuestas y conseguir los objetivos que se propone.</p> <p>Debido a este énfasis en el dialogo, la relación entre el coach y el alumno no es grupal sino fundamentalmente individual.</p>

	<p>Esta metodología se está usando actualmente para el desarrollo de capacidades de docentes e en el ámbito empresarial.</p> <p>En el ámbito empresarial se menciona que se requiere de la utilización de profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables de desempeño de los sistemas gerenciales, del estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios, utilización de los gerentes como coaches de desempeño, creación de autoestima de los empleados y grupos, identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.</p>
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	Esta alternativa no está siendo implementada
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ingersoll.2014. Do teacher induction and mentoring matter? • OCDE. 2012. Estudios sobre la contratación pública. Aumentar la eficiencia e integridad para una mejor asistencia médica. • Bou Pérez, Juan Fernando. s/f. Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula • Lozado Correa Luz. 2008. El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales • Sánchez Mirón y Boronat Mundina .2014. Educational Coaching: A model for the development of intra and interpersonal skills.

Fuente: Programa Presupuestal 149

Luego del análisis de alternativas, verificamos que existe la necesidad de incorporar una nueva alternativa de intervención, la misma que proponemos de la manera siguiente:

Tabla 13

Alternativa de intervención identificada

Alternativa de intervención identificada	Procuradores Públicos y personal de Procuraduría con competencias suficientes y adecuadas
Descripción breve de la alternativa de intervención	Los Procuradores Públicos y personal de Procuraduría requieren contar con competencias suficientes y adecuadas, a fin de poder ejercer la defensa del Estado en procesos arbitrales en materia de contratación pública, con mayor éxito y menos índice de fracaso, permitiendo así una mejora en la cautela de los recursos del estado, que son destinados a las contrataciones.
Identifique si esta intervención ya viene siendo ejecutada	No se viene ejecutando en la actualidad
Evidencia que justifique la efectividad de la alternativa	Opinión de expertos y corroborada con la reciente norma publicada el 23 de noviembre del 2019 en el Diario Oficial el Peruano, D.S. N° 018-2019, Decreto Supremo que Aprueba el Reglamento del D.L. N° 1326, Decreto Legislativo que Reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y Crea la Procuraduría General del Estado (en cuyo artículo 50° se describen las funciones de la Procuraduría Pública Especializada en Arbitrajes)

Fuente: Programa Presupuestal 149

Las alternativas seleccionadas pasarán a transformarse en productos y actividades definidos. En la siguiente tabla se puede identificar la relación de cada producto con un determinado grupo de alternativas y su posterior derivación en actividades

Tabla 14

Transición de las alternativas al producto

Transición de las alternativas al producto			
Medios fundamentales		Intervenciones seleccionadas	Productos
Nº	Denominación	Nº y denominación	Nº y denominación
01	Adecuadas competencias de los Servidores (OEC, comité especial, áreas usuarias) que participen la contratación pública.	1.1 Formación de capacidades de los actores de la contratación pública. 1.2 Técnicas de acompañamiento personalizado a los actores de la contratación pública.	2 actores de la contratación pública con mejores competencias

Fuente: Programa Presupuestal 149

4.3. Producto

El PP 149 en lo que respecta al problema identificado precisa como productos de las alternativas descritas los siguientes:

Tabla 15

Productos

Denominación del producto.	Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias			
Grupo poblacional que recibe el producto.	Actores del proceso de contratación pública.			
Responsable del diseño del producto	Equipo de Desarrollo de Capacidades en Contratación del Estado			
Responsable(s) de la entrega de producto	Equipo de Desarrollo de Capacidades en Contratación del Estado			
Identifique los niveles de Gobierno que participen en la entrega del producto (<i>marque con un aspa</i>)	GN	X	GR	GL
Indicador de producción física del producto	Persona capacitada			
Indicadores de producción física de producto	Porcentaje de personas con competencias suficientes			
Modelo operacional de producto	<i>El sistema de certificación del personal de los OEC que está basado en un enfoque de Gestión por Competencias. Las competencias son el mejor y más eficaz instrumento para trasladar de manera efectiva los valores y retos estratégicos de las instrucciones a los comportamientos de las personas, alineando su desempeño con los objetivos que cada institución se plantee.</i>			
1. Definición operacional				

Denominación del producto.	Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias
----------------------------	---

El Modelo de Competencias en el que se basará la certificación parte del denominado “Modelo de Desempeño”. Este Modelo analiza la forma en que el personal contribuyan al desarrollo de la organización, y se basa en que las mismas aportan su desempeño (o “performance” a la organización. Por tanto, va más allá de la mera ocupación de un puesto de trabajo por persona, y asume que la misma puede “elegir” y organizar su trabajo, más allá de los requisitos funcionales del mismo.

De esta manera, el modelo define “Competencias” como “ El conjunto de conocimiento, capacidades, habilidades y/o cualidades profesionales que permiten realizar las actividades o tareas derivadas de los procesos de negocio de la organización para conseguir un resultado eficaz.” Esta definición es coherente con las más habitualmente utilizadas en el contexto profesional de los OEC.

Las competencias así definidas presentan tres características, que son las que hacen que este modelo se entienda como el adecuado para alcanzar el objetivo último del trabajo que es diseñar un sistema de certificación:

1. *Están ligadas a la persona*
2. *Son específicas de cada organización*
3. *Son medibles*

Para facilitar la aplicación del Modelo, las competencias a su vez se clasifican, basándose en el criterio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el de la Unión Europea (UE) para el Marco Europeo de Cualificaciones (MEC) para clasificar las competencias laborales, en:

- *Competencias Transversales: competencias individuales, más relacionadas en una habilidad, que son comunes a un grupo de puestos o a un equipo de trabajo. Se relaciona con los comportamientos y actitudes de labores relacionadas con diferentes ámbitos de producción. Entre estas competencias están, por ejemplo, la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad de planificación, la habilidad para negociar, etc. Estas competencias se adquieren principalmente a través del entrenamiento y a práctica.*
- *Competencias Generales: competencias que tienen todos los miembros de una organización, relacionadas con conocimientos y capacidades, pero que no son específicas de la organización y, por tanto, fácilmente transferibles a otros entornos laborales.*
- *Competencias Específicas: competencias que deben tener todos aquellos que realizan unas funciones o se desempeñan en un puesto determinado, un cargo o rol dentro de la organización y, por tanto, no transferibles a otros entornos laborales.*

El segundo y tercer grupo se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática, mediante capacitación y entrenamiento. Estas habilidades funcionales son factibles de medir, evaluar y criticar.

Denominación del producto.	Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias
	<p data-bbox="614 248 1378 338"><i>Asimismo, para articular de una manera práctica las competencias así definidas, surge el Modelo de Competencias. Este modelo es el que permite:</i></p> <ul data-bbox="662 342 829 465" style="list-style-type: none"> • <i>Identificar</i> • <i>Definir</i> • <i>Evaluar y</i> • <i>Utilizar</i> <p data-bbox="614 501 1378 591"><i>Para el caso concreto de OSCE, el Modelo se centrará en las tres primeras tareas (identificar definir evaluar y utilizar las competencias).</i></p> <p data-bbox="614 595 1378 801"><i>La identificación y definición de competencias se realizará a través del análisis de los productos involucrados para el desempeño exitoso de una tarea o función. Este análisis permite identificar roles y perfiles, los cuales son plasmados en una malla curricular que contiene los conocimiento, capacidades y actitudes necesarios para el “saber hacer”, de acuerdo con los niveles de desempeño.</i></p> <p data-bbox="614 806 1378 958"><i>En ese sentido, la malla curricular se convierte en una ruta de aprendizaje o de formación para el proceso de contratación pública, lo cual es posible de medir con la formulación de indicadores para la certificación, articulando conocimiento, capacidades y actitudes.</i></p> <p data-bbox="614 963 1378 1079"><i>Como paso previo a la aplicación del Modelo de Competencias (identificación, definición y evaluación de las competencias necesarias para laborar en un OEC) se ha definido los niveles que tendrá dicha certificación así como los perfiles a certificar:</i></p> <ol data-bbox="614 1084 1378 1751" style="list-style-type: none"> 1. <i>Existen tres perfiles que se repiten en todos los niveles territoriales. Estos son:</i> <ul data-bbox="662 1142 1378 1326" style="list-style-type: none"> ○ <i>Técnico logístico / Asistente logístico / Operador logístico junior (nivel básico).</i> ○ <i>Operador logístico sénior / Especialista logístico (nivel intermedio).</i> ○ <i>Supervisor / Coordinador /Responsable logístico (nivel avanzado)</i> 2. <i>Además, existen otros cuatro perfiles, que se dan con cierta frecuencia en los niveles nacional y regional, dependiendo de la magnitud del OEC, y del grado de especialización del Operador logístico sénior y de las funciones que realiza en el Órgano correspondiente. En algunos casos se ha observado polivalencia en sus tareas, y en otros casos especialización en las mismas. De esa manera surgen los siguientes perfiles:</i> <ul data-bbox="662 1630 1378 1751" style="list-style-type: none"> ○ <i>Especialista de Mercado</i> ○ <i>Especialista en Programación y Actos Preparatorios</i> ○ <i>Especialista en Procesos de Selección</i> ○ <i>Especialista en Ejecución Contractual</i> <p data-bbox="614 1787 1378 1908"><i>Los perfiles definidos han sido los siguientes: Nivel 1: Asistente logístico Nivel 2: Operador logístico Nivel 3: Ejecutivo logístico</i></p> <p data-bbox="614 1912 1378 2029"><i>La nomenclatura utilizada para la definición de los noveles en coherente con la utilizada en el MPT que está realizando SERVIR (aunque las finalidades de ambos perfiles son diferentes y, por tanto, su contenido y su definición).</i></p> <p data-bbox="614 2033 1378 2083"><i>Así el Asistente 1 Logístico se corresponde con el nivel 1 definido en el MPT denominado Asistente de Contrataciones, Operador</i></p>

Denominación del producto.	Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias
	<p><i>Logístico se corresponde con el puestos tipo nivel 2 Analista de Contrataciones, los Especialistas se corresponde con el tipo de nivel 3 Coordinador / Especialista de Contrataciones y el Ejecutivo Logístico se corresponde con el puesto tipo de nivel 4, denominado Ejecutivo de Contrataciones / Experto.</i></p> <p><i>Asimismo, hay que señalar que en la elaboración del os perfiles se han considerado las funciones, requisitos de experiencia y nivel académico requeridos para cada nivel en el Manual de Puestos Tipo que está elaborado por SERVIR, a fin de garantizar la máxima coherencia entre ambos perfiles.</i></p> <p><i>A continuación, se presenta el modelo operacional del producto “Actores de la contratación pública con mejores competencias”</i></p> <p><i>¿Quién recibe el producto / o sobre quién se interviene? - grupo poblacional priorizado que recibe el producto.</i></p> <p><i>El grupo que recibe el producto son los actores del proceso de contratación pública.</i></p> <p><i>¿Qué bienes y/o servicios – específicos recibirá el grupo poblacional que recibe el producto?</i></p> <p><i>Los servicios que recibirá en la entrega del producto serán:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Formación de formadores en contratación pública.</i> <i>• Eventos de capacitación de los actores que intervienen en el proceso de contratación pública.</i> <p><i>¿Cuál es la modalidad de entrega del producto al grupo poblacional que recibe el producto?</i></p> <p><i>Las capacitaciones de los actores que intervienen en el proceso de contratación se darán e n forma presencial, semipresencial y virtual.</i></p> <p><i>¿Quién realiza la entrega del producto?</i></p> <p><i>Equipo de Desarrollo de Capacidades de Contrataciones del Estado</i></p> <p><i>¿Dónde se entrega el producto?</i></p> <p><i>Presencial en Lima y presencial o virtual a nivel nacional</i></p> <p><i>¿Cuál es el proceso general que se requiere para la entrega del producto?</i></p> <p><i>Para el servicio de capacitación de actores que intervienen en el proceso de contratación pública se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Elaborar o actualizar la malla curricular de los actores involucrados en los procedimientos de contratación.</i> <p><i>La malla curricular contiene los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para un desempeño eficiente de acuerdo con cada uno de los niveles establecidos. Este documento tiene como principal característica que es abierto, flexible y diversificarle, por lo cual, puede ser actualizado periódicamente, de acuerdo con la retroalimentación recibida de las capacitaciones, al juicio de expertos en contrataciones o a las modificaciones que se realicen a la normativa vigente. La malla curricular enfoca la contratación pública como un proceso que empieza con la planificación y la definición de las necesidades y culmina con la satisfacción de la necesidad, en tal sentido se convierte en un marco referencial para desarrollo de programas de capacitación que garanticen aprendizajes significativos desde</i></p>

Denominación del producto.	Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias
	<p><i>una perspectiva teórico-práctico; es decir, comprende el saber hacer (conocimiento), el querer hacer (habilidades y actitudes) y el poder hacer (desempeño exitoso). Por tanto el enfoque adoptado para el desarrollo de la malla curricular es el de competencias, en tanto que permite aplicar lo aprendido a la vida real, así como fortalecer conocimientos y capacidades en el mismo ámbito laboral. Finalmente, la malla curricular que aborda la contratación pública como proceso a los miembros del OEC, los especialistas de las áreas usuarias y los proveedores.</i></p>
	<p>2. <i>Conformar un equipo de formadores para el desarrollo y dictado de cursos.</i></p>
	<p><i>Para garantizar un proceso de enseñanza y aprendizaje que permita resultados significativos, es necesario contar con mediadores, altamente calificados en conocimiento técnico, experiencia en la materia, habilidad pedagógica y habilidades comunicativas, entre otros. Por ello es necesario que los programas de capacitación sean impartidos por un equipo de formadores seleccionados con criterios altos de exigencia, así como entrenados y evaluados permanentemente en la medida que la normativa se aplica en contextos variados, complejos y heterogéneos, considerando las características de nuestro país. En ese sentido, se ha considerado el desarrollo de un plan de selección, evaluación permanente y constante actualización de especialistas en contrataciones que se encarguen de realizar los cursos impartidos por el OSCE.</i></p>
	<p>3. <i>Elaborar el Plan de Desarrollo de Capacidades conteniendo la meta de capacitación, contenido del programa, enfoque y modalidades, así como las acciones de monitoreo y supervisión.</i></p>
	<p><i>Es necesario que cada año, el OSCE planifique un plan de intervención para la capacitación de los diferentes actores del proceso de contratación pública. Ello implica evaluar la experiencia adquirida, definir planes de mejora, desarrollar más contenidos, identificar necesidades de capacitación relevantes y definir criterios estratégicos para orientar la oferta educativa.</i></p>
	<p>4. <i>Elaborar el programa de capacitación basado en la malla curricular</i></p> <p><i>Contando con la malla curricular actualizada y los formadores idóneos se podrán diseñar el programa de capacitación que se ofrecerá a los diferentes actores que intervienen en el proceso de contratación pública. Para elaborar el programa de capacitación se requiere identificarla secuencia de temas, el nivel de profundidad y detalle en que están abordados, las capacidades a desarrollar (analizar,</i></p>

Denominación del producto.	Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias
2. Organización para la entrega del producto	<p>comparar, evaluar, etc.), así como las actividades que permiten un aprendizaje, la selección de actividades concordantes con la metodología más adecuada y la validación de cada uno de los componentes del programa. Finalmente, será necesario definir los indicadores que permitirán evaluar si los participantes comprendieron en el nivel necesario lo impartido.</p>
	<p>5. Ejecutar</p> <p><i>Es necesario que se el programa de capacitación se encuentre organizado por módulos y unidades que pueden adecuarse a las necesidades, ritmo y tiempo de los participantes. No obstante, es importe que la oferta considere el universo potencial de participante, para lo cual debe elaborarse un cronograma académico que permita la mayor cobertura posible.</i></p>
	<p>6. Supervisar</p> <p><i>Los cursos que sean impartidos requieren una evaluación permanente, así como los formadores a cargo, ello con la finalidad de garantizar una oferta de alta calidad y satisfacción de los participantes. Para ello se elaborarán instrumentos de observación de aula, de evaluación al desempeño del docente, pruebas de entrada y salida de los participantes y encuestas de satisfacción.</i></p>
	<p>7. Entregar certificados de estudio a los aprobados</p> <p><i>Una vez concluido el dictado de un curso como parte del programa diseñado, se realizará una evaluación de aprendizaje a los participantes con la finalidad de que el OSCE certifique que se lograron las competencias deseadas.</i></p>
	<p>1. Equipo de desarrollo de Sub Dirección de desarrollo de capacidades en contrataciones del Estado o la que haga sus veces, estará a cargo de la entrega del producto conjuntamente con sus equipos:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Elabora el plan anual de desarrollo de capacidades</i> ▪ <i>Informe de manera periódica los resultados del plan de capacitación</i>
	<p>2. El equipo de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Diseña los productos que se ofrecerán a los actores</i> ▪ <i>Desarrolla el curso de formación de formadores</i>
<p>3. El equipo de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Organiza y ejecuta los recursos de capacitación.</i> 	

Denominación del producto.	Producto 2: Actores de la contratación pública con mejores competencias
	<p>4. <i>El área de administración:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Abastece los requerimientos para el dictado de cursos</i> <p>5. <i>El equipo de monitoreo</i> <i>Evalúa la eficiencia de los cursos y de los formadores</i></p> <p><i>Otro actor:</i></p> <p>6. <i>La alta Dirección</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Aprueba el plan anual</i> <p>Variable: Actores de la contratación pública capacitados.</p> <p>Regla de cálculo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se atenderá al 100% de las Entidades en Lima Metropolitana y el Callao de manera presencial. ▪ Al 100% de los Gobiernos Regionales de manera presencial ▪ Al 100% de Municipalidades provinciales y distritales de manera virtual ▪ A demanda, dependiendo de la capacidad operativa del equipo de implementación, de Municipalidades provinciales y distritales de manera presencial <p>Fuente de información: Reporte de metas trimestrales</p> <p>La suma de las metas físicas de las dos actividades (garantizando que las unidades de medida del producto y de las actividades es la misma).</p>
3. <i>Criterio de programación</i>	
4. <i>Método de agregación actividades a producto</i>	

Fuente: Programa Presupuestal 149

4.4. Actividades

A continuación, se muestra la relación de actividades necesarias para la ejecución de cada producto del programa presupuestal:

Tabla 16

Actividad de los productos

Denominación del producto 2	Actores de contratación pública con mejores competencias
Actividad 2.1	Formación de formadores en contratación
Actividad 2.2	Capacitación de los Actores de la contratación pública

Fuente: Programa Presupuestal 149

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la Propuesta de Implementación.

Considerando el análisis realizado en los capítulos anteriores, respecto a la problemática encontrada de la carencia de competencias del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa se plantea los siguientes productos de acuerdo a los objetivos trazados:

5.1.1. Objetivos General

Fortalecer las competencias del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, a fin de que estos cuenten con un perfil especializado en arbitrajes en materia de contratación pública.

5.1.2. Objetivos Específicos

A. Objetivo Específico 1.

Mejorar los procesos de selección de personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, uniformizando perfiles y criterios técnicos de acuerdo con la especialidad.

Producto 1: Perfil de puesto para la contratación de abogados de procuraduría pública del Gobierno Regional de Arequipa en la especialidad de Arbitraje y Contrataciones con el Estado.

Descripción:

Un perfil de puesto diseñado a garantizar que el personal de procuraduría del Gobierno Regional de Arequipa cuente con conocimiento técnico en materia de contratación pública y arbitraje, además de otras especialidades básicas para el desempeño de su función. (Anexo B)

B. **Objetivo Específico 2.**

Mejorar las competencias del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en los procesos arbitrales en materia de contratación pública a través de capacitaciones.

Producto 2. Programa de capacitación en contratación pública y arbitraje en el marco de la defensa jurídica del Estado para el personal que labora en procuraduría pública del Gobierno Regional de Arequipa, el mismo que deberá ser incluido en el Plan de Capacitación de la Entidad.

Descripción.

La necesidad de contar con un Programa Especializado que contengan temas de contratación pública y arbitrajes y que sean dictados por especialistas en la materia. (Anexo C)

C. **Objetivo Específico 3**

Mejorar el seguimiento de la productividad del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en materias de arbitraje y contratación pública.

Producto 3: Matriz de Seguimiento de procesos arbitrales.

Descripción

El proyecto de creación de una matriz de seguimiento obedece a mejorar el seguimiento de los procesos arbitrales a cargo del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, con la finalidad contribuir a una correcta supervisión del proceso arbitral e incidir en un mayor grado de éxito de estos. (Anexo D)

5.2. Identificación de Recursos Críticos

5.2.1. Comunicación Estratégica

Se está incorporado estrategias para vincular de forma más contundente al personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa con la participación en talleres de capacitaciones en contrataciones con el Estado uso

adecuado de programas de office y demás programas informáticos así como el manejo del portal del OSCE; programas que ayudarán al manejo adecuado de la matriz de seguimiento de procesos arbitrales, y a la actualización e interpretación de normas de contrataciones con el Estado.

Es decir, con la implementación de la presente propuesta, se pretende que el personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa se encuentre capacitado para realizar una adecuada defensa en los procesos arbitrales en materia de contrataciones con el Estado; esto por cuanto al estar capacitados podrán formular tácticas, estrategias y mecanismos de soluciones que cautelen recursos del Estado (Gobierno Regional de Arequipa).

Incidencia de Stakeholders

El análisis de stakeholders ha sido realizado en el Capítulo II evidenciándose concordancia con los productos propuestos, siendo las más relevantes aquellas originadas por la falta de especialidad del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa; ya que no se cuentan con un perfil de puesto del personal que labora en dicha entidad; perfil de puesto que esté vinculado con capacitaciones materializadas por medio de Convenios de Cooperación Interinstitucional, Convenios de Cooperación Técnica, permitiendo la concreción de espacios de intercambio técnico y experiencia innovadora en materia de Arbitrajes en materia de contrataciones con el Estado, hecho que generara cambios interesantes por cuanto ayudara a tomar mejores decisiones en la defensa de los recursos del Estado; además de generar una posición de solidez en la defensa de recursos del estado en temas de arbitraje en contrataciones con el Estado.

La ventaja es que actualmente el posicionamiento de la implementación de un perfil a la hora de contratación de personal que labora en Procuraduría Publica del Gobierno Regional de Arequipa,

atraerá a profesionales calificados, idóneos y acreditados para realizar una adecuada defensa de los recursos del Estado en materia de Arbitrajes en materia de Contrataciones con el Estado.

5.2.2. Recursos Humanos.

Es evidente que el problema planteado hace una clara alusión a la limitación de recursos humanos bajo un perfil estratégico no desarrollado bajo consideraciones metodológicas y lineales de capacitación especializada en Arbitraje en materia de Contrataciones con el Estado, así como la implementación de programas de capacitaciones para el personal que labora en Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa; por ello, a efectos de esbozar dicho dilema bajo un marco de solución, procedemos a considerar el Programa de capacitación e implementación de perfil de puesto para la contratación de personal.

De esta forma, a la fecha el perfil del personal que labora en la Oficina de Procuraduría del Gobierno Regional de Arequipa, resulta como recurso humano insuficiente, dependerá también de la designación que se realice del Procurador Público Regional por el Titular de la Entidad; en razón que dicho personal al ser un cargo de confianza muchas veces no se encuentra vinculado a las exigencias de un perfil de puesto sino a una designación meramente política.

5.2.3. Recursos Financieros

En el año 2018 y 2019 El Gobierno Regional de Arequipa tenía como presupuesto en su meta, específica “Defensa Judicial del Estado” poco más de S/36 000,00 (treinta y seis mil nuevos soles), recursos con los cuales la Oficina de Procuraduría del Gobierno Regional de Arequipa cuenta para asumir costos de servicios de terceros, materiales de escritorio, viáticos, servicios de mensajería y demás gastos.

Siendo que nuestra propuesta de implementación permitiría reenfocar esta asignación para mejorar la implementación de un perfil

y mejorar las competencias del Personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa.

En cuanto a recursos financieros, se debe precisar que la implementación del presente Programa, se estructura bajo consideraciones en las cuáles el factor económico no representaría recurso crítico. Por cuanto el Gobierno Regional de Arequipa cuenta con recursos económicos.

5.2.4. Recursos Logísticos.

Los recursos logísticos críticos se configuran principalmente no solo en la falta de contratación de experto que elaboren perfiles de puesto del personal de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa y contratación de expertos que elaboren matriz de seguimiento de procesos arbitrales; sino también en la necesidad de articular equipos de capacitadores a través de convenios interinstitucionales que formen parte de la formación del personal que labora en la Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa. Por lo cual, se deberá contar en un primer estadio capacitadores externos que nos permitan contar con personal especializado altamente capacitado.

5.2.5. Recursos Tiempo.

Se ha considerado un período de 1 año para la ejecución y seguimiento del presente Programa por las siguientes razones:

- El primer Trimestre es considerado para la gestión de la implementación de un nuevo perfil para el personal que labora en Procuraduría Pública a cargo de temas de Contrataciones con el Estado, buscando la participación de diversos actores en el marco de la elaboración del perfil, esto quiere decir que tenga aprobación del Procurador Público Titular del Gobierno Regional de Arequipa, así como aprobación en el ámbito presupuestal institucional y por ende asignación de recursos para la contratación del personal especializado.

- El segundo Trimestre, proponemos la elaboración del Programa de Capacitación no solo para el personal que labora en la Procuraduría Pública a cargo de Contrataciones y Arbitraje del Gobierno Regional de Arequipa, sino también del personal directamente involucrado que intervienen en temas de Contrataciones del Estado de la Entidad. Así como también la celebración de Convenios Interinstitucionales con diversas instituciones vinculadas a capacitaciones en temas de Contrataciones con el Estado y Arbitraje.
- El tercer y cuarto trimestre debe ser considerado íntegramente para la ejecución y seguimiento a través de la Matriz de Consistencia, remitiéndonos a su vez a plantear correcciones y en debido momento las acciones para dar sostenibilidad a los resultados obtenidos.

5.3. Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional)

Nuestra propuesta permite fortalecer a la Oficina encargada de brindar la capacitación al personal del Gobierno Regional de Arequipa, enfocado hacia el personal de Procuraduría Pública; así como, fortalecer a esta última a través de un perfil de puestos y una matriz de seguimiento de sus procesos.

El marco de arquitectura institucional se presenta como una herramienta estratégica que permite organizar las capacidades institucionales, ello a través de la optimización de cada actividad dirigida al cumplimiento de objetivos y funciones misionales; es así, que la Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, tiene como principal función la defensa jurídica de los derechos e intereses del Gobierno Regional de Arequipa.

El documento que regula las principales funciones de la Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa es el Reglamento de Organización y Funciones, el cual ha sido materia de análisis y aprobación por parte del Consejo Regional quien luego de una revisión sobre la bases de la Ley de Defensa Judicial del Estado, Decreto Legislativo 1018, establece las

funciones y principales requisitos que debe tener el personal contratado bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N.º 276 que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa.

5.4. Metas período de 2 años

La propuesta se encuentra establecida para implementarse en 2 años, siendo la meta incrementar el nivel de éxito en la resolución de controversias (Porcentaje de Arbitrajes ganados y conciliaciones favorables a la entidad en términos de costo beneficio que evitaron arbitrajes) en un 20%, en el primer año de implementación; y, el 70% acumulado en el segundo año de implementación, porcentajes proyectados en base a un universo de controversias compuesto por la sumatoria de conciliaciones y arbitrajes iniciados y en curso, durante los años 2023 y 2023.

Tabla 17

Metas de los Productos Propuestos

Producto	Actividad	UM	Metas	
			2023	2023
Perfil de puesto para la contratación de abogados de procuraduría pública del Gobierno Regional de Arequipa	Inclusión de perfil en documentos de Gestión Interna de la Entidad Rof-Mof-Perfil de Puestos	Resolución de la dependencia competente	3	0
	Contratación de personal de Procuraduría Pública en base al perfil propuesto	Convocatoria	3	2
Programa de Capacitación especializado para personal que labora en Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa	Programación del plan con periodicidad anual	Resolución	1	1
	Identificación de personal a capacitar	Nº de Personal capacitado	2	2
	Ejecución de capacitaciones	Nº de cursos ejecutados	2	2
Matriz de Seguimiento de procesos arbitrales	Formalización de la utilización de la matriz como instrumento de gestión en procesos arbitrales	Resolución	1	0
	Incorporación de la matriz como documento a utilizar para el seguimiento de procesos arbitrales	Nº de expedientes arbitrales que cuentan con matriz	10	10

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1. Análisis de Viabilidad:

6.1.1. Viabilidad Política

El presente trabajo inicialmente se desarrolló bajo los alcances del Decreto Legislativo 1068 Ley Defensa Jurídica del Estado, actualmente derogado por el Decreto Legislativo N.º 1326 “Decreto Legislativo que reestructura el Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado y crea la Procuraduría General del Estado”.

No obstante, considerando este último, se advierte que la propuesta cuenta con la viabilidad política al existir un marco jurídico que respalde la actuación del procurador público y la necesidad de fortalecer su grado de especialidad.

6.1.2. Viabilidad Técnica

En la estructura funcional del Gobierno Regional de Arequipa dispuesta mediante el Reglamento de Organización y Funciones, es la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, la responsable de la defensa jurídica de los derechos e intereses de dicha entidad, por tanto responsable de la conducción de los procesos Arbitrales en materia de Contrataciones con el Estado; sin embargo, consideramos que se debe orientar a la creación de una procuraduría especializada en materia Arbitral - Ad Hoc Regional que se encargue de llevar, realizar seguimiento y defensa de todos los procesos en materia de Contrataciones con el Estado. Así como la encargada de solicitar las capacitaciones constantes del personal a cargo de los procesos arbitrales.

6.1.3. Viabilidad Social

El presente trabajo cuenta con viabilidad social, dado que al realizarse una buena defensa del Estado en materia arbitral en

contrataciones públicas repercute en que la sociedad ya no percibirá que el presupuesto de su entidad es malgastado; así como la percepción del desempeño profesional del personal que labora en la Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa que brindarán sus servicios en beneficio de la población.

6.1.4. Viabilidad Presupuestal

Las capacitaciones del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, así como la elaboración del perfil serán asumidas con el propio presupuesto con el que cuenta el Gobierno Regional de Arequipa en su Meta “Defensa Jurídica del Estado”.

6.1.5. Viabilidad Operativa

La Propuesta se incorporará como una actividad en el Plan Operativo de la Institución, de tal manera que permitirá el financiamiento para su implementación.

6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores

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

Tabla 18

Identificación de actores

Nombre	Funciones
1.- Oficina de Recursos Humanos	La Oficina de Recursos Humanos, quien es la encargada de definir perfiles de puestos y realizar convocatorias de personal.
2.- Oficina Regional de Administración	Responsable prever la asignación del presupuesto para la ejecución de capacitaciones y contrataciones de personal.
5.-Procuraduría Pública Regional del Gobierno Regional de Arequipa.	Encarga de realizar el seguimiento de los expedientes arbitrales seguidos por o en contra del Gobierno Regional de Arequipa.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégica-gerencial

6.3.1. Generación de Valor Público.

El presente trabajo aporta al logro de los resultados del programa presupuestal 0149 Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas.

Capítulo VII Seguimiento

7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento

Se realizará el seguimiento a través de los siguientes indicadores:

Tabla 19

Indicador para seguimiento

Nombre del indicador	Porcentaje de procuradores públicos que cumplen el perfil
Definición	Mide el número de actores con competencias mínimas para intervenir en los procesos de contratación pública. Este indicador está orientado a garantizar un conocimiento mínimo para gestionar de manera eficiente las conciliaciones y procesos arbitrales derivados de un proceso de contratación pública, a través del cumplimiento de un perfil mínimo. El objetivo de este indicador es contribuir a la mejora del nivel técnico de profesionales que trabajan en la procuraduría pública.
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Número de abogados que cumplen con el perfil mínimo requerido}}{\text{Número de abogados y Procuradores que trabajan en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa}} \times 100$
Fuente	Cuadro Nominativo de personal del Gobierno Regional de Arequipa y Legajos de personal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Indicador para seguimiento

Nombre del indicador	Porcentaje de procuradores públicos que aprobaron el programa de capacitación
Definición	Mide el número de actores con competencias suficientes para intervenir en los procesos de contratación pública. Este indicador está orientado a facilitar la gestión eficiente de las contrataciones del Estado a través de la mejora de las capacidades de los servidores que trabajan en el área de procuraduría pública. El objetivo de este indicador es contribuir en la mejora de la profesionalización del personal de procuraduría.
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Número de abogados que de la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa que aprueban el programa de capacitación}}{\text{Número de abogados que laboran en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa inscritos en el programa de capacitación}} \times 100$

Fuente Plan Anual de capacitación, Cuadro nominativo de personal y legajos de personal del Gobierno Regional de Arequipa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Indicador para seguimiento

Nombre del indicador	Porcentaje de procesos arbitrales en los que se ha implementado lamatriz de seguimiento para el cumplimiento de plazos
Definición	Mide el número de procesos arbitrales en los que se ha implementado lamatriz de seguimiento propuesta para el control del cumplimiento de los plazos procesales, el cual deberá ser llevado a través de un aplicativo que también es parte de la propuesta. Este indicador está orientado a facilitar la identificación de la controversia que da origen a un proceso arbitral, así como el seguimiento y control de plazos en sede arbitral, desde el primer emplazamiento, durante el trámite del proceso y hasta laemisión del laudo arbitral, a fin de medir el grado de eficiencia en la gestión y defensa ejercida por la Procuraduría Pública del GORE Arequipa en los procesos arbitrales en los que es parte.
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Número de procesos arbitrales en los que se ha implementado la Matriz de seguimiento de procesos arbitrales con el uso del aplicativo de controlde plazos}}{\text{Número de procesos arbitrales en los que es parte el Gobierno Regional de Arequipa}} \times 100$
Fuente	Base de Datos de procesos arbitrales del Gobierno Regional de Arequipa y Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – SEACE 3.0, Bancode Laudos OSCE

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Indicador para seguimiento

Nombre del indicador	Porcentaje de apercibimientos efectivizados por incumplimiento de la actividad procesal a cargo de los procuradores públicos. (por rebeldía o incumplimiento de actos procesales en los plazos previstos)
Definición	Calcula el número de apercibimientos por inactividad procesal emitidos por el árbitro único o Tribunal Arbitral y efectivizados por incumplimientospor parte de la defensa del Estado a cargo de la Procuraduría Pública, durante el desarrollo de un proceso arbitral. Un apercibimiento efectivo a lo largo del arbitraje refleja deficiencias en el desempeño de la labor de la defensa jurídica de las entidades.
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Número de apercibimientos efectivos}}{\text{Número de procesos arbitrales}} \times 100$
Fuente	Base de Datos de procesos arbitrales y Expedientes arbitrales del Gobierno Regional de Arequipa, Sistema Electrónico de Contratacionesdel Estado – SEACE 3.0, Banco de Laudos OSCE

Fuente: Elaboración propia

7.2. Desarrollo de indicadores de resultados

Para medir el resultado, se propone los siguientes indicadores de resultado, los cuales no son considerados en el programa presupuestal 0149 Mejora del Desempeño en las Contrataciones Públicas.

Tabla 23

Indicador de resultado

Nombre del indicador	Porcentaje de Arbitrajes ganados por la Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa a partir de la implementación de la propuesta
Definición	Mide el nivel de éxito de los procesos arbitrales, siendo el actor a cargo de su tramitación y seguimiento, los abogados que laboran en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, con competencias fortalecidas para intervenir en los procesos arbitrales derivados de procesos de contratación pública. El objetivo de este indicador es contribuir a elevar el nivel de éxito en los arbitrajes en los que el Gobierno Regional de Arequipa es parte.
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Número de procesos con resultado favorable al Gobierno Regional de Arequipa}}{\text{Número de procesos arbitrales iniciados durante el año}} \times 100$
Fuente	Base de Datos Institucional del Gobierno Regional de Arequipa Banco de Laudos del OSCE, Base de Datos de procesos arbitrales y Expedientes arbitrales del Gobierno Regional de Arequipa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24

Indicador de resultado

Nombre del indicador	Conciliaciones favorables a la entidad en términos de costo beneficio que evitaron arbitrajes, por parte de los Procuradores Públicos del GOREArequipa, a partir de la implementación de la propuesta
Definición	Mide el nivel de éxito de las conciliaciones arribadas como instancia previa que evitaron un arbitraje en perjuicio de la entidad, siendo el actor a cargo de su tramitación y seguimiento, los abogados de la Procuraduría Pública con competencias fortalecidas para intervenir en las conciliaciones derivadas de procesos de contratación pública. El objetivo de este indicador es contribuir a elevar el nivel de éxito (análisis costo beneficio) de las conciliaciones en los que el Gobierno Regional de Arequipa ha propuesto o ha sido invitado.
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Número de conciliaciones con resultado favorable al Gobierno Regional de Arequipa}}{\text{Número de conciliaciones iniciadas durante el año}} \times 100$
Fuente	Base de Datos de conciliaciones del Gobierno Regional de Arequipa, Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – SEACE 3.0

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

1. El programa presupuestal N.º 0149 “Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas”, únicamente enfoca la atención en los actores de la contratación pública que participan en las etapas de actuaciones preparatorias y selección, no contemplando el fortalecimiento de las competencias del personal de procuraduría pública como actores de la etapa de ejecución contractual, quienes desempeñan una labor relevante en la solución de controversias de los procesos de contratación estatal.
2. En procesos de Contratación Estatal el personal de Procuraduría Pública interviene en la solución de controversias, específicamente en arbitrajes -que en el presente caso es materia de análisis- por lo que se constituyen en actores del proceso de contratación, resultando ser necesario fortalecer sus competencias en materia de contrataciones, a fin de lograr un mejor desempeño durante su intervención en dichos procesos.
3. En la presente investigación se ha evidenciado la necesidad de contar con un perfil especializado para la selección y contratación de personal de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa que garantice que dicho personal cuente con un conocimiento mínimo acreditado y estandarizado en arbitrajes en materia de contratación pública y que permita incrementar el nivel de éxito en los procesos arbitrales en los cuales el Estado es parte.
4. La investigación demuestra la ausencia de un Programa de capacitación específicamente enfocado en temas de contratación pública y arbitraje que este dirigido a las necesidades del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, quienes participan directamente en los procesos arbitrales derivados de un proceso de compra pública, lo cual mejorará sus competencias e incidirá en los resultados de dicho mecanismo de solución de controversias.

5. Asimismo, se advierte un alto índice de pérdidas en procesos arbitrales en los cuales ha participado la Procuraduría Pública Regional del Gobierno Regional de Arequipa por lo que se ve la necesidad de realizar un monitoreo de la actividad procesal que realiza el personal de dicha área en cada arbitraje derivado de un proceso de contratación.

Recomendaciones

Al Ministerio de Economía y Finanzas:

1. Incluir en el programa presupuestal N.º 0149 el fortalecimiento de las competencias del personal de Procuraduría Pública como actores en el proceso de contratación pública en la resolución de conflictos durante la etapa de ejecución contractual al ser responsables de la defensa jurídica de las entidades en arbitrajes en materia de contratación estatal, en base a propuesta desarrollada en el presente estudio.
2. Con relación a los actores del proceso de contratación considerados en el alcance del programa presupuestal 0149, si bien dicho programa presupuestal contempla la capacitación para el desarrollo de sus competencias en contrataciones públicas, resulta necesario que el PP 0149 ponga especial énfasis en señalar las consecuencias que generan los defectos ocasionados durante el proceso de contratación pública, lo que a su vez conllevan a responsabilidades de diversa índole.

Al Gobierno Regional de Arequipa:

3. En los procesos de selección de personal para labores en Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa deberá considerarse en las bases de la convocatoria la utilización del perfil de puesto que se propone, el cual contempla requisitos mínimos de especialización en materia de contratación pública y arbitraje.
4. Uno de los aspectos que se debe abordar para fortalecer las competencias del personal de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, en materia de contratación estatal y arbitrajes, es implementar un Programa de capacitación conforme al propuesto, a efecto de incorporar sólidos conocimientos actualizados y especializados, de tal manera que se logre una óptima defensa jurídica que permita alcanzar un equilibrio entre la defensa legal del Estado frente a los particulares.
5. Utilizar una matriz de seguimiento como instrumento de monitoreo en procesos arbitrales por parte de la Procuraduría Pública del Gobierno

Regional de Arequipa permitirá un mejor desempeño y cumplimiento de plazos y actuaciones procesales que incidirán en el nivel de éxito de los arbitrajes que en materia de contratación pública conozcan por lo que se recomienda su implementación.

6. Que, la oficina de la Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa realice mayor acercamiento a los órganos ejecutores de la compra pública, de tal forma que, al término de las controversias -independientemente del resultado de las mismas y de las responsabilidades funcionales que se identifiquen- desarrolle un informe técnico legal en el cual se precise las principales causas del origen de las controversias así como la oportunidad de mejora, con el propósito de evitar que situaciones similares se presente nuevamente en futuros proceso de contratación.
7. Evaluar el diseño de un plan de incentivos asociados a la permanencia del personal de Procuraduría Pública que haya sido beneficiario de la capacitación propuesta, teniendo en cuenta que figuras tales como la rotación o la desvinculación laboral pueden afectar la meta propuesta.

Referencias Bibliográficas

- Angela, L. T. (2016). *PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN EL PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR SALUD- PARSALUD II*. Lima: Universidad del Pacífico.
- BID. (Marzo, 2001). *Capacitación Profesional y Técnica : Una estrategia del BID*. Washignton D.C.
- Cano, O. (2004). *Metodología para la concertación con los actores en la gestión de proyectos de desarrollo*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública. Facultad de Investigaciones.
- Capello ML; García LG (2015). Gasto Público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales. *Actualidad económica*, 5 – 20.
- CEPLAN, C. N. (2015). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado. Perú hacia el 2022.
- Contraloría General de la República. (2015). *Control. Boletín Institucional*. Lima : Contraloría General de la República.
- Denis Proulx, P. (2014). *Diagnóstico y Cambio Organizacional: Elementos Claves*. Proyecto « Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú - Progobernabilidad.
- Dimock, M., & Dimock, G. (2014). *Administración Pública*. Lima: Minerva.
- Dominguez Peche, T. (2015). *ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS CONTRATACIONES ESTATALES EN EL MARCO DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO PÚBLICO*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Francke, P. (2011). *Lineamientos de Política Sectorial para el Periodo 2002-2012*. Lima: PUCP.
- Fransiskovic, J. (2013). Retos de la Gestión Pública. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 29-31.
- Gauna,D.,Martínez,C. (2014). Análisis dde Actores:Aplicación del Método MACTOR. *Seminario de Prospectiva y Pensamiento Estratégico*. Buenos Aires: Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas.

- Guzman Barron , C. (2014). El rol del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado y de los Centros de Arbitraje. *ARBITRAJE Actas del Sexto Congreso Internacioinal de Arbitraje*, 448-451.
- Hernandez – Mendible VR (2011). Los avances y problemas de la contratación con el Estado. *Revista de la Facultad de Derecho PUCP*, 107-129.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa, México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censos Nacionales 2017. Sistema de Consulta de Base de Datos*. Obtenido de inei.bog.pe: <http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>
- Kast, Freemont E. & Rosenzweig, James E. (1990). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. (Cuarta Edición ed.). México: McGraw-Hill Inc. USA. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enf_sistemas_contingencias001.pdf
- Losada i Marrodán, C. (1999). *De Burocratas a Gerentes, las ciencias de la gestion aplicadas a la administracion del Estado*. Washinton, D.C, Estados Unidos de America: Carlos Losada i Marrodán.
- Macas Medina , N. (2015). *La comparecencia del Procurador General del Estado en los Medios Alternativos de Solución de Conflictos en Procesos de Contratación Pública*. Quito-Ecuador: FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES-UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR .
- MANEA, I. L. (2010). Risk Management in Public Procurement Process . *Studies and Scientific Researches*, 389-396.
- Mardones, J. M., & Ursúa, N. (1982). *Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales. Materiales para una fundamentación científica*. España: Editorial Fontamara.
- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2018). *Anexo 2 Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal 149 "Mejora en el desempeño en las Contrataciones del Estado"*. Lima : DGPP.

- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Murray, L., & Rossi, L. (2007). *Guía de Monitoreo y Evaluación*. Sao Paulo.
- NNUU. (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. El Progreso de América Latina y el Caribe hacia los objetivos de Desarrollo el Milenio. Desafío para lograrlos con igualdad*. (N. Unidas, Ed.) Santiago de Chile, Chile.
- ONU. (2007). *Programa de Mejoramiento de la Gestión*. Obtenido de Naciones Unidas.
- ORTIZ GIL, E. (2013). *Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Oszlak, O., Orellana, E. (1991). *El Análisis de la Capacidad Institucional, aplicación de la Metodología SADC*. Buenos Aires: PROMSA.
- Parsons, T. (1961). *La Estructura de la Acción Social*. Madrid: Ediciones Guadarrama.
- Peru. (27 de Junio de 2008). Decreto Legislativo N°1068. *Decreto Legislativo del Sistema de Defensa Jurídica del Estado*. Lima, Peru : El Peruano.
- Peru. (Marzo de 2019). Constitución Política del Perú. Decimo Tercera edición oficial. Lima, Peru : Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (31 de Diciembre de 2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores*. Recuperado el 22 de Abril de 2018, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4547/ACU%C3%91A_APAZA_GARCIA_MEDINA_DISTRITO_SJM.pdf?sequence=3
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima: Progobernabilidad. Universidad Continental.
- Sacaquirin Moscoso, R. (2015). *Los Actos de Administración Pública y el Rol de la Procuraduría General del Estado*. Cuenca - Ecuador : FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.
- Salazar BG (2016). Los laudos arbitrales en las contrataciones públicas de Provias Descentralizado 2012-2015.

- Schapper, P., Veiga Malta, J., & Gilbert, D. (2006). An analytical framework for the management and reform of public. *Journal of Public Procurement*, 1-26.
- Sistema Electronico de Contrataciones del Estado, O. (2016). Procesos de Selección. Lima, Lima, Peru.
- Suarez, B. (2009). *El Kaizen-GP: La aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública*. México City: Miguel Ángel Porrúa.
- Thobani, M. (1997). Formal Water markets: why, when and how to introduce tradable water rights. *The World Bank Research Observer*, 161-179.
- Venegas, H. A. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos*. Lima-Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vermersch, M.,Carteado,F. (2010). *Esquema para una gestión integral de las pérdidas de agua en sistemas de abastecimiento*. BOGOTÁ: ANDESCO.
- Zuñanic, L., & Iacoviello, M. (2010). La Burocracia en América Latina. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 9-41.

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Tabla 25

Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Procuradores Públicos y personal de procuraduría con competencias suficientes y adecuadas	Fortalecer las competencias del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, a fin de que estos cuenten con un perfil especializado en arbitrajes en materia de contratación pública.			El programa presupuestal 0149 "Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas", no contempla el fortalecimiento de las capacidades del personal de procuraduría pública, pese a denotar una participación relevante en la solución de controversias de los procesos de contratación estatal.	Inclusión del personal de la procuraduría pública del Gobierno Regional de Arequipa en materia de fortalecimiento de competencias en materia de procesos arbitrales por contrataciones públicas.
Debilidad en los procesos de selección de personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del GRA	Mejorar los procesos de selección de personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, uniformizando perfiles y criterios técnicos de acuerdo a la especialidad	Elaboración de perfil de puesto	Perfil de puesto para la contratación de abogados de procuraduría pública del Gobierno Regional de Arequipa en la especialidad de Arbitraje y Constataciones con el Estado	Es necesario contar con un perfil especializado en arbitrajes en materia de contratación pública para el personal de procuraduría pública, con la finalidad de garantizar que este personal cuente con conocimiento mínimo, acreditado y estandarizado en esta materia.	El Gobierno Regional de Arequipa, deberá realizar los procesos de selección del personal de la Oficina de Procuraduría Pública considerando la propuesta de perfil en el cual contemple la especialización de los profesionales en materia de contratación pública.
Limitadas competencias del personal que labora en la Oficina de Procuraduría	Mejorar las competencias del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública	Elaboración de Programa de Capacitación	Programa de capacitación especializado para personal que labora en procuraduría	La propuesta propone desarrollar capacitaciones diseñadas, estandarizadas y dirigidas a las necesidades del personal que labora en la	La oficina de capacitación del Gobierno Regional de Arequipa debe desarrollar la propuesta de capacitación a fin de fortalecer las

Problemas	Objetivos de la Intervención	Actividades	Productos	Conclusiones	Recomendaciones
Pública del GRA sobre procesos arbitrales en contrataciones del estado	del Gobierno Regional de Arequipa en los procesos arbitrales en materia de contratación pública a través de capacitaciones.		pública del Gobierno Regional de Arequipa.	Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en los procesos arbitrales en materia de contratación pública mejorará sus competencias e incidirá en los resultados de procesos arbitrales cuya parte es el Estado.	competencias del personal de Procuraduría Pública.
Debilidad en el seguimiento de la productividad del personal que labora en la Oficina de Procuraduría del GRA.	Mejorar el seguimiento de la productividad del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en materias de arbitraje y contratación pública.	Elaboración de matriz de seguimiento	Matriz de Seguimiento de procesos arbitrales	Se ha elaborado una matriz, para mejorar el seguimiento de la productividad del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en materias de arbitraje y contratación pública.	Efectuar el seguimiento a través de un matriz permitirá mejorar el grado de productividad del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en materias de arbitraje y contratación pública.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2: Glosario de Términos

CONFORME Al Anexo N° 01 Definiciones, contemplado en el DECRETO SUPREMO N° 344-2018-EF; Actual Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, se precisan los siguientes términos:

Ley: Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado.

OSCE: Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado.

Entidad: Entidades señaladas en el artículo 3 de la Ley.

Tribunal: Tribunal de Contrataciones del Estado.

PERÚ COMPRAS: Central de Compras Públicas.

SEACE: Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.

RNP: Registro Nacional de Proveedores.

UIT: Unidades Impositivas Tributarias.

OFERTA: se entiende que alude a propuesta.

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Acto de corrupción: Es el requerimiento o aceptación por, o el ofrecimiento u otorgamiento a, ya sea directa o indirectamente, un servidor público o persona que ejerce funciones públicas, de cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios como dádivas, favores, promesas o ventajas para sí mismo o para otra persona o entidad a cambio de la realización u omisión de cualquier acto en el ejercicio de sus funciones públicas.

Bases: Documento del procedimiento de Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada y Subasta Inversa Electrónica que contiene el conjunto de reglas formuladas por la Entidad para la preparación y ejecución del contrato.

Bases integradas: Documento del procedimiento de Licitación Pública, Concurso Público y Adjudicación Simplificada cuyo texto incorpora las modificaciones que se hayan producido como consecuencia de las consultas, observaciones, la implementación del pronunciamiento emitido por el OSCE, según sea el caso; o, cuyo texto coincide con el de las bases originales en

caso de no haberse presentado consultas y/u observaciones, ni se hayan realizado acciones de supervisión.

Bienes: Son objetos que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines.

Bienes o servicios comunes: Son bienes y servicios comunes aquellos que, existiendo más de un proveedor en el mercado, cuentan con características o especificaciones usuales en el mercado, o han sido estandarizados como consecuencia de un proceso de homogeneización llevado a cabo al interior del Estado, cuyo factor diferenciador entre ellos es el precio en el cual se transan, siendo que la naturaleza de los mismos les permite cumplir sus funciones sin requerir de otros bienes o servicios conexos, por ende está en capacidad de desarrollar las mismas como una unidad. La Central de Compras Públicas - PERÚ COMPRAS los incorpora, mediante la aprobación de fichas técnicas, dentro del Listado de Bienes y Servicios Comunes.

Buena pro administrativamente firme: Se produce cuando habiéndose presentado recurso de apelación, ocurre alguno de los siguientes supuestos: i) Se publica en el SEACE que el recurso de apelación ha sido declarado como no presentado o improcedente; ii) Se publica en el SEACE la resolución que otorga y/o confirma la buena pro; y iii) Opera la denegatoria ficta del recurso de apelación.

Comité Técnico Especializado: Órgano Colegiado con alto conocimiento técnico en el objeto del proceso de la compra corporativa, cuya función principal es realizar la homogeneización de las especificaciones técnicas o términos de referencia de los bienes y/o servicios en general.

Consorcio: El contrato asociativo por el cual dos (2) o más personas se asocian, con el criterio de complementariedad de recursos, capacidades y aptitudes, para contratar con el Estado.

Consultoría en general: Servicios profesionales altamente calificados.

Consultoría de obra: Servicios profesionales altamente calificados consistente en la elaboración del expediente técnico de obras, en la

supervisión de la elaboración de expediente técnico de obra o en la supervisión de obras.

Contrato: Es el acuerdo para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y el Reglamento.

Contratista: El proveedor que celebra un contrato con una Entidad de conformidad con las disposiciones de la Ley y el Reglamento.

Control: Es la capacidad de dirigir o de determinar las decisiones del directorio, la junta de accionistas o socios, u otros órganos de decisión de una persona jurídica.

Especificaciones Técnicas: Descripción de las características técnicas y/o requisitos funcionales del bien a ser contratado. Incluye las cantidades, calidades y las condiciones bajo las que se ejecutan las obligaciones.

Obra: Construcción, reconstrucción, remodelación, mejoramiento, demolición, renovación, ampliación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.

Organismos Internacionales: Es toda organización instituida por dos o más Estados soberanos mediante un tratado u otro instrumento regido por el derecho internacional público, que se encuentra dotada de personalidad jurídica internacional propia y que se encuentra debidamente acreditada en el Perú, a través del sector competente. Además de los Estados, los Organismos Internacionales pueden contar entre sus miembros con otras entidades públicas.

Participante: Proveedor que ha realizado su registro para intervenir en un procedimiento de selección.

Postor: La persona natural o jurídica que participa en un procedimiento de selección, desde el momento en que presenta su oferta.

Prestación: La ejecución de la obra, la realización de la consultoría, la prestación del servicio o la entrega del bien cuya contratación se regula en la Ley y en el Reglamento.

Procedimiento de selección: Es un procedimiento administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto la selección de la persona natural o jurídica con la cual las Entidades del Estado van a celebrar un contrato para la contratación de bienes, servicios en general, consultorías o la ejecución de una obra.

Proveedor: La persona natural o jurídica que vende o arrienda bienes, presta servicios en general, consultoría en general, consultoría de obra o ejecuta obras.

Requerimiento: Solicitud del bien, servicio en general, consultoría u obra formulada por el área usuaria de la Entidad que comprende las especificaciones técnicas, los términos de referencia o el Expediente Técnico de Obra, respectivamente, así como los requisitos de calificación que corresponda según el objeto de la contratación.

Anexo 3: Proyecto de Resolución que Aprueba el Producto 1

RESOLUCIÓN EJECUTIVA REGIONAL

N°2022-GRA/GR

AREQUIPA, ... de del 2022

VISTO: El informe técnico N°2022-ORA-RH de fecha de la Oficina Regional de Administración; el informe de N° ...2022-GRPP de fecha de la Gerencia Regional de Planificación Presupuesto; el informe legal N°2022-ORAJ de fecha de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica y,

CONSIDERANDO:

Que, el inciso 1 del artículo 192 de la Constitución Política del Perú señala que los gobiernos regionales son competentes para aprobar su organización interna y presupuesto;

Que la ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales modificada con la Ley N° 27902 establece en el inciso c) del artículo 10 que es de competencia exclusiva del Gobierno Regional aprobar su organización interna y su presupuesto institucional.

Que mediante Ordenanza Regional N° 010-AREQUIPA el Gobierno Regional de Arequipa aprobó su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y que fuera modificada mediante Ordenanza Regional N° 307-AREQUIPA.

Que mediante el Informe N°2022-ORA-RH de fecha...2022 la Oficina Regional de Administración informa sobre la necesidad que se implemente y apruebe perfil de puestos para la contratación de abogados de Procuraduría del Gobierno Regional de Arequipa en la especialidad de Arbitraje y Contrataciones con el Estado; ello a efectos que se mejoren los procesos de selección, uniformizando perfiles y criterios técnicos de acuerdo a la especialidad en concordancia al Trabajo de Investigación “Fortalecimiento de competencias del personal de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en Materia de Contratación Pública en el Marco del PP 0149 Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas, 2022-2023.”

Que mediante Informe N°.... 2022-GRPP de fecha ...2022 la Gerencia Regional de Planificación Presupuesto, manifiesta la existencia de previsión presupuestal; así mismo informa que es necesario que mediante Resolución se apruebe perfil de puestos para la contratación de abogados de Procuraduría del Gobierno Regional de Arequipa en la Especialidad de Arbitraje y Contracciones con el Estado; el mismo que se encuentra en concordancia a lo establecido en la Ley N° 28175 y Marco del Empleo Público y lo establecido en la Directiva N° 002-2015-SERVIR/GDSR “Normas para la gestión de Procesos de Administración de Puestos”

Por estas consideraciones teniendo presente el informe legal N°....2022-ORAJ de fecha2022 de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica; y de conformidad con lo prescrito en la Ley 27783 – Ley de bases de la Descentraliza con, Ley 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias, la Ordenanza Regional N° 010-AREQUIPA; y con las facultades y atribuciones conferidas por la Ley.

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR perfil de puestos para la contratación de abogados de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en la Especialidad de Arbitraje y Contracciones con el Estado, que en anexo 1 forma parte de la presente resolución.

Artículo 2°. – **DISPONER** que la **Oficina Regional de Administración** realice la **implementación de la presente Resolución.**

Artículo 3°. - **NOTIFICAR** la presente Resolución a la Gerencia Regional de Planificación y Presupuesto, Oficina Regional de Asesoría Jurídica, Oficina Regional de Administración, Órgano de Control Interno del Gobierno Regional de Arequipa.

Artículo 4° DISPONER la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial el Peruano y en el portal institucional del Gobierno Regional de Arequipa.
Regístrese y Comuníquese

PRODUCTO 1: FORMATO DE PERFIL DE PUESTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE PROCURADURÍA PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA EN MATERIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA Y ARBITRAJE.

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o unidad orgánica:	PROCURADURÍA PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
Denominación del puesto:	ABOGADO PARA LA PROCURADURÍA PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
Nombre del puesto:	ABOGADO
Dependencia jerárquica lineal:	PROCURADOR PÚBLICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
Dependencia funcional:	PROCURADURÍA PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
Puestos a su cargo:	ASISTENTES LEGALES

MISIÓN DEL PUESTO

EJERCER LA DEFENSA JURIDICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA EN DIFERENTES MATERIAS Y EN PROCESOS ARBITRALES EN MATERIA DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Impulsar las estrategias de defensa en los procesos donde el Gobierno Regional de Arequipa es parte.
2	Requerir a las diferentes instituciones públicas, privadas y dependencias del Gobierno Regional de Arequipa toda la información adecuada y necesaria para el impulso y/o inicio oportuno de las acciones, civiles, penales, arbitrales y administrativos.
3	Ejercer la defensa legal integral de los procesos judiciales, conciliaciones y arbitrajes asignados por el Procurador del Gobierno Regional de Arequipa, ello incluye preparación de documentación, asistir a todas las diligencias en general, ante instituciones públicas y privadas que se programen los procesos encomendados, implicando ello la aplicación de la normativa vigente.
4	Atención oportuna y eficiente de los requerimientos de información de las diferentes dependencias del Gobierno Regional de Arequipa, de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General de la Republica sobre el estado situacional de los procesos judiciales, conciliaciones y arbitrajes.
5	Realizar el monitoreo de las medidas y disposiciones, previo encargo o delegación del Procurador Público, así como en la revisión y adecuación en los distintos documentos y actos procesales para coadyuvar en la defensa jurídica de la entidad.
6	Proporcionar asesoramiento jurídico legal a la Procuraduría Pública Regional en asuntos que le sean consultados, en materia de su competencia, así como en procesos judiciales, conciliaciones y arbitrajes en materia de contratación Pública.
7	Analizar y evaluar documentación técnico administrativo y/o expedientes que le sean derivados emitiendo los informes y/o dictámenes que correspondan.
8	Otras funciones que le asigne el Procurador Publico del Gobierno Regional de Arequipa.

CONDICIONES

Lugar de prestación del servicio	Oficina de Procuraduría Pública Regional - Calle Bolivar 206- Cercado de Arequipa
Remuneración mensual	S/5 000.00 (Cinco Mil Soles con 00/100 soles) incluido los descuentos y beneficios de Ley.
Otras condiciones del contrato	No tener impedimento de contratar con el Estado, ni contar con proceso judicial en trámite con el Estado.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones internas

Coordinar la defensa jurídica de los Derechos e Intereses del Gobierno Regional de Arequipa con el Procurador Público del Gobierno Regional de Arequipa, así como con las demás áreas y gerencias del Gobierno Regional de Arequipa.

Coordinaciones externas

Coordinar la Defensa Jurídica de los derechos e Intereses del Gobierno Regional de Arequipa con la Procuraduría General del Estado, Ministerio de Justicia y CONTRALORÍA y demás entidades públicas.

EXPERIENCIA									
Experiencia general									
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado contados a partir de la obtención del Grado de Bachiller.									
Tener mínimo 6 años de experiencia general en el sector público y/o privado.									
Experiencia Específica									
A. indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:									
Tener 3 años de experiencia en las funciones del puesto y/o en puesto equivalente.									
B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:									
Tener 2 años de experiencia en asuntos legales y/o judiciales y en Contrataciones con el Estado.									
C. Maque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:									
	Practicante Profesional	Auxiliar o Asistente	Analista	Especialista	Supervisor /Coordinador	Jefe de área o departamento	Gerente o Director		
Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.									
HABILIDADES Y COMPETENCIAS									
Buena predisposición para el trabajo en equipo y bajo presión. Liderazgo, planificación y organización. Iniciativa y proactividad. Actitud de servicio. Orientación a resultados. Vocación de servicios e identificación institucional. Alto sentido de responsabilidad.									
CONOCIMIENTOS									
A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (Se requieren documentación sustentatoria):									
1.-Conocimiento de Gestión Pública. 2.-Derecho Administrativo 3.- Arbitraje 4.- Procesal Civil 5.- Contrataciones con el Estado									
B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:									
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 40 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 120 horas. (Con una antigüedad no mayor a cinco años) Los cursos, programas, diplomados deberán ser autorizados por Institución Académica reconocida por la SUNEDU.</i>									
1.- Programa de especialización en Contrataciones con el Estado por un mínimo de 120 horas. 2.- Curso de Especialización en conciliación y manejo de conflictos no menor a 40 horas 3.- Curso de Especialización en Arbitraje no menor a 40 horas. 4.-Programa de Especialización o diplomado de derecho civil, Procesal Civil y litigación no menor 120 horas. 5.- Curso de Especialización en Gestión Pública no menor a 40 horas, 6.- Curso de Especialización en Derecho Administrativo no menor a 40 horas.									
C. Conocimientos de ofimática e idiomas:									
C. Conocimientos de ofimática e idiomas:									
	Nivel de dominio					Nivel de dominio			
	No Aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No Aplica	Basico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office Write, etc.).		x			Inglés	x			
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, etc.)		x			...				
Programa de presentaciones (Power Pint, Prezi, etc.).		x			...				
(Otros)					<u>Observaciones.-</u>				

FORMACIÓN ACADÉMICA

A. Nivel Educativo				B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto				C. ¿Se requiere Colegiatura?					
		Incompleta		Completa									
	Primaria					Egresado				X	Sí		No
	Secundaria					Bachiller				¿Requiere habilitación profesional?			
	Técnica Básica (1 ó 2 años)				SI	Título/Licenciatura				X	Sí		No
	Técnica Superior (3 ó 4 años)				SI	Maestría							
	Universitario			SI		Egresado	SI	Título					
						Doctorado							
						Egresado		Título					

Anexo 4: Proyecto de Resolución que Aprueba el Producto 2



RESOLUCIÓN GERENCIAL REGIONAL

N°2022-GRA/GR

AREQUIPA, ... de del 2022

VISTO: El informe técnico N°2022-ORA-RH de fecha de la Oficina Regional de Administración; el informe de N° ...2022-GRPP de fecha de la Gerencia Regional de Planificación Presupuesto; el informe legal N°....2022-ORAJ de fecha de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica y,

CONSIDERANDO:

Que, el inciso 1 del artículo 192 de la Constitución Política del Perú señala que los gobiernos regionales son competentes para aprobar su organización interna y presupuesto;

Que la ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales modificada con la Ley N° 27902 establece en el inciso c) del artículo 10 que es de competencia exclusiva del Gobierno Regional aprobar su organización interna y su presupuesto institucional.

Que mediante Ordenanza Regional N° 010-AREQUIPA el Gobierno Regional de Arequipa aprobó su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y que fuera modificada mediante Ordenanza Regional N° 307-AREQUIPA.

Que el Artículo 9 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, establece que la capacitación tiene como

finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejor de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Que mediante el Informe N°2022-ORA-RH de fecha...2022 la Oficina Regional de Administración informa sobre la necesidad que se incluya en el Plan Anual de Capacitación de la Entidad, el Programa de Capacitación en Contratación Pública y Arbitraje en el marco de la Defensa Jurídica del Estado, para el personal que labora en Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa; ello a efectos que se mejore las competencias del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Publica del Gobierno Regional de Arequipa en los procesos Arbitrales en materia de Contratación Pública; en concordancia al Trabajo de Investigación “Fortalecimiento de competencias del personal de Procuraduría Publica del Gobierno Regional de Arequipa en Materia de Contratación Publica en el Marco del PP 0149 Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas, 2022-2023.”

Que mediante Informe N° 2022-GRPP de fecha ...2022la Gerencia Regional de Planificación Presupuesto, manifiesta la existencia de previsión presupuestal para la inclusión del referido programa en el plan de capacitación de la entidad; así mismo informa que es necesario que mediante Resolución su incorporación;

Por estas consideraciones teniendo presente el informe legal N°....2022-ORAJ de fecha2022de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica; y de conformidad con lo prescrito en la Ley 27783 – Ley de bases de la Descentraliza con, Ley 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias, la Ordenanza Regional N° 010-AREQUIPA; y con las facultades y atribuciones conferidas por la Ley.

SE RESUELVE:

Artículo 1°. - **APROBAR la INCLUSIÓN en el plan de capacitación de la entidad, del Programa de Capacitación en Contratación Pública y Arbitraje en el marco de la Defensa Jurídica del Estado, para el personal que labora en Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa, que en anexo forma parte de la presente resolución.**

Artículo 2°. – **DISPONER** que la **Oficina de Recursos Humanos, ejecute e implemente** Plan de Capacitación Especializado para personal que labora en Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa; así mismo haga el seguimiento y evaluación de las acciones de capacitación.

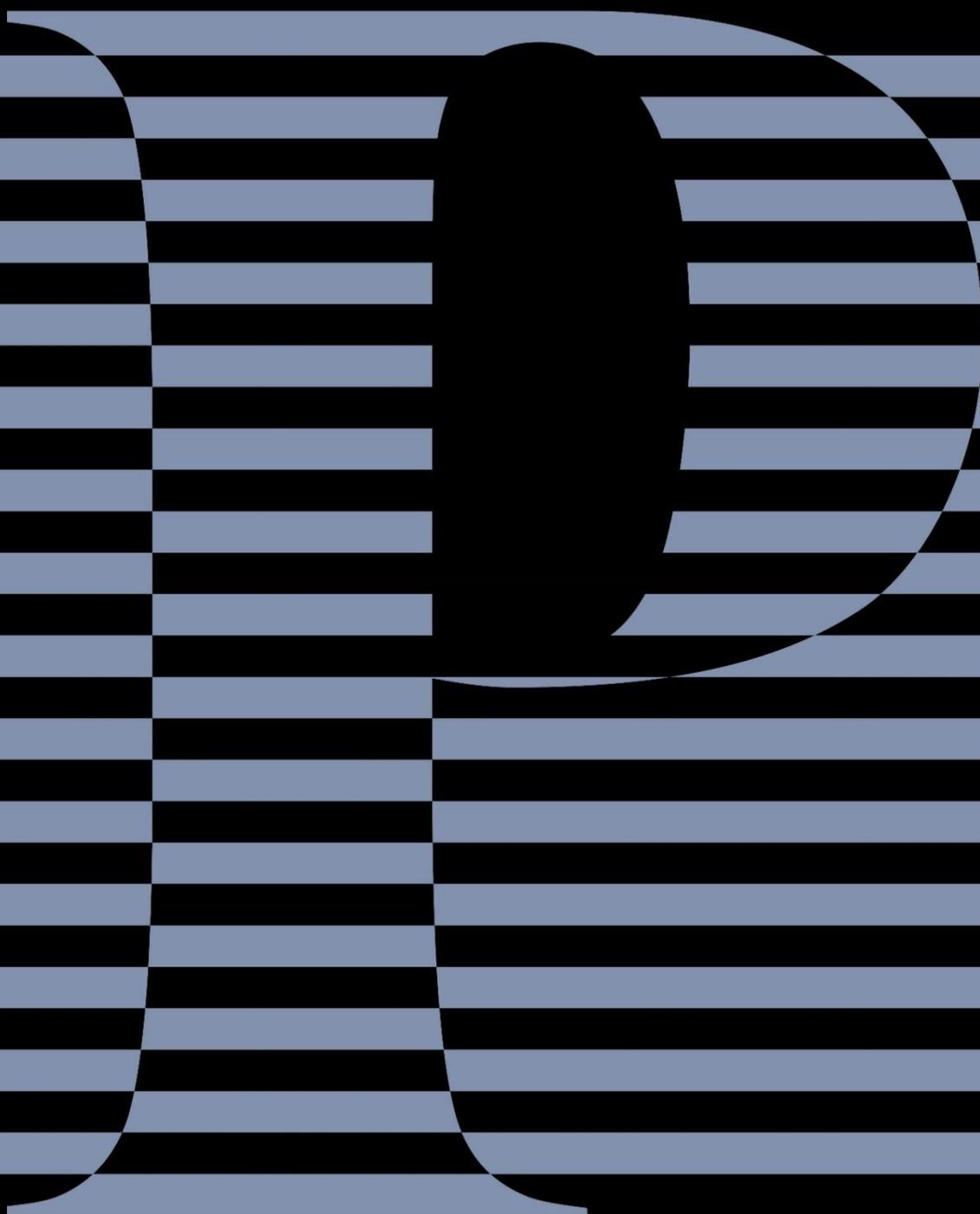
Artículo 3°. - **NOTIFICAR** la presente Resolución a la Gerencia Regional de Planificación y Presupuesto, Ofician Regional de Asesoría Jurídica, Oficina Regional de Administración, Órgano de Control Interno del Gobierno Regional de Arequipa.

Artículo 4° **DISPONER** la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial el Peruano y en el portal institucional del Gobierno Regional de Arequipa.

Regístrese y Comuníquese



Posgrado



Programa de capacitación en Contratación
Pública y Arbitraje en el marco de la
Defensa Jurídica del Estado
Dirección Académica
Escuela de Posgrado
© Universidad Continental
S.A.C. 2022 Versión 1.0

Contenido

I.	Presentación	4
II.	Objetivos.....	5
III.	Público objetivo	6
IV.	Perfil del egresado	6
V.	Matriz de consistencia	7
VI.	Plan de estudios	8
VII.	Sumillas de las asignaturas.....	9
VIII.	Metodología	11
IX.	Ventajas Diferenciales	11
X.	Recursos educativos	12
XI.	Plana Docente.....	12
XII.	Sistema de evaluación.....	13

Duración	: 16 Semanas
Total, horas	: 156 horas lectivas
Modalidad	: Presencial

I. Presentación

En la actualidad, la contratación pública constituye una herramienta administrativa clave del Estado para satisfacer las diferentes necesidades institucionales, lograr fines y objetivos estatales, con la finalidad de prestar un servicio público eficaz, transparente y orientado al servicio al ciudadano.

En el contexto de las Entidades Públicas, se advierte que -en la mayoría de casos- todas ellas adquieren bienes, servicios y obras en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado, Ley n.º 30225, y su reglamento, marco normativo que sufre constantes modificaciones, lo cual hace que el rol del abastecimiento de las entidades del Estado sea más preponderante y por tanto exige una permanente actualización de los funcionarios y servidores que participan en las diferentes etapas del proceso de compra, sobretodo en el escenario en el que nos encontramos, en donde se necesita desarrollar compras eficientes, oportunas y orientadas a resultados.

Atendiendo a ello, somos conscientes que es necesario impulsar el fortalecimiento de capacidades de los actores directos pero esta vez centramos nuestra atención en aquellos actores que intervienen en la solución de controversias durante la etapa de ejecución contractual, especialmente en las conciliaciones y arbitrajes, mecanismos de solución de conflictos en los cuales tiene intervención directa el personal de procuraduría pública.

La experiencia nos ha demostrado que la solución de controversias es una de las etapas en las que el Estado Peruano continuamente se ve afectado económicamente en mérito a pérdidas de procesos arbitrales, asociado a falta de especialización de los procuradores en el tema especializado de contrataciones

del Estado, el cual tiene una lógica particular y diferentes figuras jurídicas que necesitan ser comprendidas para ejercer una óptima defensa jurídica. Entonces, ante esta demanda de capacitación se pretende habilitar al personal de procuraduría pública de herramientas y habilidades necesarias para ejercer una defensa de los intereses del Estado en los procesos de contratación pública, demanda que será atendida mediante el presente programa de capacitación en el cual confluyen 4 ejes principales que se muestran a continuación.



En el Programa se brindarán los conocimientos, información y herramientas para la defensa jurídica del Estado en procesos de contratación que permitan ejercerla de una manera óptima y especializada durante el desarrollo de una conciliación o arbitraje.

II. Objetivos

Objetivo General:

El Programa de capacitación en Contratación Pública y Arbitraje en el marco de la Defensa Jurídica del Estado tiene como objetivo mejorar las competencias del personal de procuraduría pública en mecanismos de solución de controversias derivados de procesos de contratación pública, con la finalidad de desarrollar una gestión eficiente y responsable que optimice el uso de los recursos del Estado de acuerdo a la normatividad vigente.

Objetivos específicos:

- Desarrollar conceptos técnicos de los procesos de contratación pública a fin de fortalecer las aptitudes y conocimientos a los profesionales interesados en la gestión de los procesos involucrados en las diferentes etapas de la contratación pública.
- Desarrollar habilidades en herramientas prácticas en defensa jurídica del Estado.
- Aplicar lo aprendido en el desarrollo de soluciones y controversias derivadas de procedimientos de contratación.
- Proporcionar información relativa a los procesos de contratación pública según el marco normativo vigente.
- Actualizar los conocimientos, así como el desarrollo de habilidades que permitan al personal de procuraduría un desempeño eficiente en los arbitrajes a su cargo.
- Actualizar a los participantes sobre las últimas modificaciones en la normativa de contratación pública y utilización de herramientas de obtención y gestión de información.

III. Público objetivo

- Profesionales de las Oficinas de Procuraduría Pública, que buscan ampliar sus conocimientos en Contratación Pública y solución de controversias en la ejecución contractual del proceso de contratación.

IV. Perfil del egresado

- Reconoce y explica la importancia del análisis de datos en la toma de decisiones en el ámbito sanitario y su aplicación en la preparación de pandemias y epidemias.
- Usa correctamente software de hojas de cálculo para la preparación y exploración inicial de datos.
- Construye gráficos, tablas dinámicas y reportes visuales dinámicos para mejorar la interpretación de los datos y facilitar la toma de decisiones.
- Analiza datos y los transforma en insights, presentando resultados de alto valor para el proceso de toma de decisiones.
- Conoce y aplica estrategias de aprendizaje para continuar con su crecimiento profesional y personal y lograr solucionar nuevos problemas

V. Matriz de consistencia

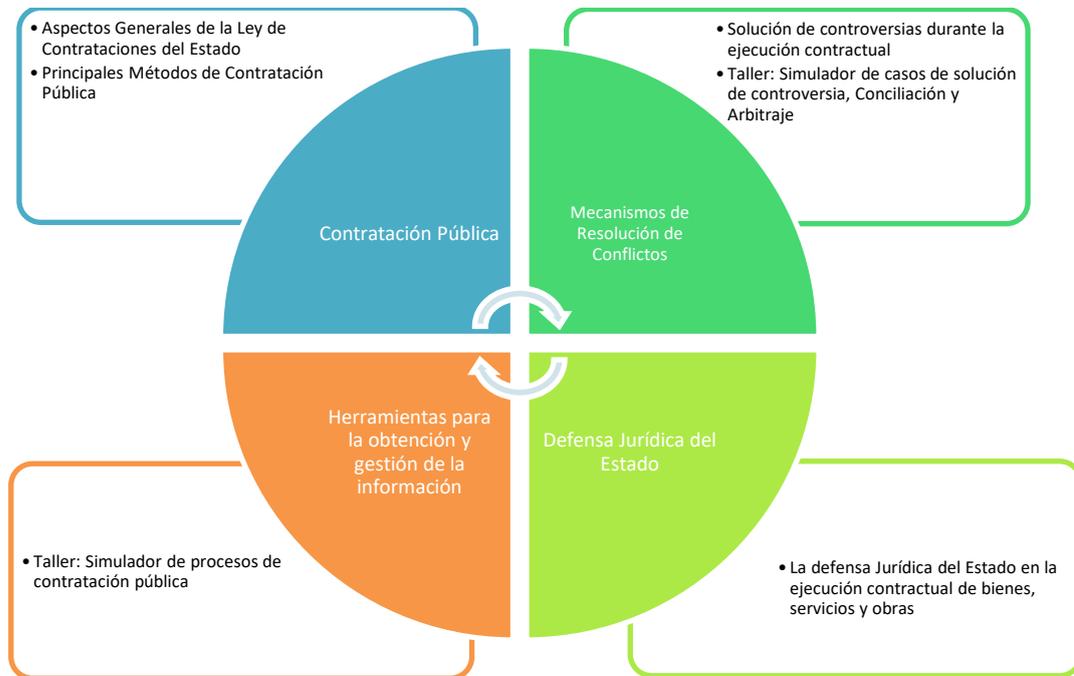
Objetivo del programa	Competencias específicas	Asignaturas alineadas con las competencias específicas
<p>El Programa de capacitación en Contratación Pública y Arbitraje en el marco de la Defensa Jurídica del Estado tiene como objetivo mejorar las competencias del personal de procuraduría pública en mecanismos de solución de controversias derivados de procesos de contratación pública, con la finalidad de desarrollar una gestión eficiente y responsable que optimice el uso de los recursos del Estado de acuerdo a la normatividad vigente.</p>	<p>Conoce y aplica el marco normativo de las contrataciones públicas en procesos de contratación pública, valorando las diferencias de las principales figuras jurídicas de cada etapa del proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos Generales de la Ley de contrataciones del Estado • Principales Métodos de Contratación Pública
	<p>Entiende y analiza la participación de la defensa jurídica del Estado en un proceso de contratación, valorando sus particularidades y los diferentes momentos de intervención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La defensa Jurídica del Estado en la ejecución contractual de bienes, servicios y obras
	<p>Generar capacidad de análisis de los casos sometidos a mecanismos de solución de controversias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solución de controversias durante la ejecución contractual
	<p>Entiende y desarrolla el conocimiento para liderar el cambio en los procesos de contratación pública sometidos a conciliación y arbitraje con el fin de generar proyecciones respecto al nivel de éxito de los procesos a su cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taller Simulador de procesos de contratación pública • Taller Simulador de casos de solución de controversias, Conciliación y Arbitraje

VI. Plan de estudios

El plan de estudios está organizado por 4 asignaturas y 2 talleres simuladores, con un total de 160 horas lectivas que se desarrollan de acuerdo con el cronograma establecido.

N°	ASIGNATURAS	Horas Lectivas
1	Aspectos Generales de la Ley de Contrataciones del Estado	24
2	Principales Métodos de Contratación Pública	24
3	La defensa Jurídica del Estado en la ejecución contractual de bienes, servicios y obras	32
4	Solución de controversias durante la ejecución contractual	32
Actividades con expertos:		
5	Taller: Simulador de procesos de contratación pública	24
6	Taller: Simulador de casos de solución de controversia, Conciliación y Arbitraje	24
Total horas		160

Estructura del Programa según áreas:



VII. Sumillas de las asignaturas

• ASPECTOS GENERALES DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO

La asignatura es de carácter obligatorio y de naturaleza teórico-práctica. Proporciona competencias acerca del planeamiento estratégico, gestión por resultados y finalidad pública, conceptos claves para el desarrollo de un proceso

de contratación, así como aspectos generales relacionados al ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones y sus actuaciones preparatorias.

Al finalizar el módulo el estudiante será capaz de conocer y analizar las actuaciones vinculadas a la planificación y demás actuaciones preparatorias, a partir de la normativa vigente además de estar en la capacidad de aplicar el marco normativo en procesos de contratación pública.

- **PRINCIPALES MÉTODOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

El módulo busca introducir los aspectos fundamentales, teóricos y prácticos, para la diferenciación de los métodos de selección clásicos y especiales. Esto incluye contenido teórico fundamental (importancia, conceptos clave, criterios de diferenciación y herramientas) y contenido teórico práctico para la determinación de un procedimiento de selección.

Al finalizar el módulo, el estudiante será capaz de valorar las particularidades de cada procedimiento de selección e identificar las condiciones determinantes que regirán durante la ejecución contractual.

- **LA DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO EN LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS**

Esta asignatura teórico y práctica tiene como propósito de identificar las principales figuras jurídicas aplicables a la ejecución contractual dentro del proceso de contratación pública así como conocer la intervención del Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado en procesos de contratación. La asignatura aborda los siguientes temas: contrato estatal, garantías, adelantos, modificaciones al contrato, penalidades, resolución de contratos, participación del Procurador Público. Además se analizará casuística aplicada a arbitrajes en temas de la ejecución contractual.

- **SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DURANTE LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL**

En este módulo se abordarán aspectos comunes a los mecanismos alternativos de resolución de conflictos – MARC's a nivel de derecho nacional y comparado, para luego analizar la conciliación y arbitraje como figuras típicas en la resolución de conflictos en

el proceso de contratación pública, así como conocer su marco jurídico general y especial en donde exige una participación activa del personal de procuraduría pública. Así también, se trabajará casuística aplicada a los mecanismos de solución de controversias a fin que el estudiante genere una capacidad de análisis de los casos propuesto a la luz de la normativa vigente.

- **TALLER: SIMULADOR DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

El proceso de contratación pública como tal requiere de práctica permanente, así como el uso de herramientas digitales que permitan obtener mayor información del mismo en sincronía con datos estadísticos nacionales en tiempo real. En este taller se elaborará expedientes de contratación utilizando principales herramientas tecnológicas que contienen data sobre procesos de contratación tales como: Seace, Conosce, Buscador de interpretación normativa, indicadores de mercado estatal, entre otras, que permitirán al estudiante identificar las principales fuentes de información normativa y doctrinaria para su aplicación en la defensa jurídica del Estado en conciliaciones y arbitrajes.

- **TALLER: SIMULADOR DE CASOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIA, CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE**

El taller abordará el desarrollo de mecanismos de solución de controversias tales como conciliación y arbitraje a partir de las figuras tales como resolución contractual, aplicación de penalidades, ejecución de garantías, que son supuestos típicos para el inicio de conflictos durante la ejecución contractual. El estudiante, a partir de este desarrollo, aplicará el conocimiento para liderar estrategias en la defensa jurídica en los procesos de contratación pública sometidos a conciliación y arbitraje con el fin de generar proyecciones respecto al nivel de éxito de los procesos a su cargo y anticiparse a resultados perjudiciales para el Estado.

VIII. Metodología

El programa está centrado en el empleo de métodos de aprendizaje desarrollados con los que se conjugan la teoría y la aplicación práctica de casos de estudio y el intercambio de experiencias entre participantes.

Tiene una metodología basada en la participación en la resolución de casos

prácticos y la exposición de teoría específica, así como también el intercambio de experiencias formativas y profesionales. Los temas y conceptos serán desarrollados en un lenguaje claro y simple y propiciarán la activa participación de los asistentes.

El éxito del curso se centra en la participación del participante, en forma individual - antes de cada sesión debe leer y analizar el material asignado- y grupal –a través de trabajos que se desarrollan en grupos de participantes. Para ello, durante las sesiones se integran los siguientes aspectos metodológicos tales como la presentación y desarrollo conceptual y técnico, la orientación aplicativa y práctica de los temas y herramientas presentadas a través de experiencias laborales, la presentación de ejemplos reales y desarrollo de casos y ejercicios, el acceso a una plataforma virtual en la cual se incorpora material adicional y lecturas complementarias que enriquezcan los conocimientos de los participantes así como la motivación a los asistentes buscando su participación activa mediante intervenciones en clase, análisis de los temas, intercambio de experiencias, desarrollo de casos y ejercicios grupales e individuales.

Por esta razón se propone una activa participación del estudiante en clase para el desarrollo de las capacidades de análisis y síntesis en las diferentes actividades planteadas.

IX. Ventajas Diferenciales

- Plan de estudios especializado y focalizado a una óptica de la contratación pública desde el punto de vista del Sistema de Defensa Jurídica del Estado.
- Plana docente integrada por especialistas nacionales con amplio conocimiento y experiencia pertinente en la materia que imparten, incluyendo expertos de diferentes sectores tales como el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE, Ministerio de Justicia - MINJUS, Ministerio de Economía y Finanzas - MEF y Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM.
- Discusión de casos reales a nivel nacional de conciliaciones y arbitrajes emblemáticos.
- Talleres prácticos (simuladores) de aplicación de contenidos
- Plataforma y aula virtual con acceso al más completo ecosistema digital

para el aprendizaje.

X. Recursos educativos

Los recursos que se pondrán a disposición del participante para apoyar su proceso de estudio y aprendizaje son:

- Sílabo
- Diapositivas y Videos
- Lecturas actualizadas vinculadas al tema a desarrollar en cada módulo que darán pie a los controles de lectura.
- Casos prácticos y experiencias reales de funcionarios con destacada experiencia en la materia.
- Fuentes de Información y bibliografía actualizada
- Interacción con plataformas informáticas con información y data estadística en tiempo real.
- Otros que el docente considere pertinente de acuerdo al tema a desarrollar.

XI. Plana Docente

Docentes Nacionales

Morón Urbina Juan Carlos
Segura Vasi Alonso
Arteaga Zegarra Mario Fabricio
Alvarez Chuquillanqui Roy
Ramos Cabezudo Danny
Delgado Linares Jorge

XII. Sistema de evaluación

El sistema de evaluación de cada curso / taller se detallará en el sílabo. Par dar por culminado el Programa, es necesario haber aprobado todos los cursos y talleres. Cabe mencionar que al finalizar el programa se tendrá una sustentación de trabajos aplicativos que forma parte de la evaluación final.

- **Trabajo aplicativo.** Consiste en desarrollo de una defensa jurídica real en un caso de arbitraje, el alumno propone los documentos vinculados a la contestación de demanda arbitral, determinación de puntos controvertidos y emisión de laudo arbitral aplicando los conceptos aprendidos y desarrollados en el programa de capacitación.

SÍLABO
ASPECTOS GENERALES DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO

DATOS GENERALES

• Horas lectivas	:	24
• Duración	:	3 semanas
• Docente	:	Morón Urbina Juan Carlos
• Fecha de actualización	:	Febrero 2023

SUMILLA DE LA ASIGNATURA

La asignatura es de carácter obligatorio y de naturaleza teórico-práctica. Proporciona competencias acerca del planeamiento estratégico, gestión por resultados y finalidad pública, conceptos claves para el desarrollo de un proceso de contratación, así como aspectos generales relacionados al ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones y sus actuaciones preparatorias.

Al finalizar el módulo el estudiante será capaz de conocer y analizar las actuaciones vinculadas a la planificación y demás actuaciones preparatorias, a partir de la normativa vigente además de estar en la capacidad de aplicar el marco normativo en procesos de contratación pública.

COMPETENCIA:

Conoce y aplica el marco normativo de las contrataciones públicas en procesos de contratación pública, valorando las diferencias de las principales figuras jurídicas de cada etapa del proceso.

CONTENIDOS

UNIDAD I: ASPECTOS GENERALES DE LA COMPRA PÚBLICA		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Aspectos generales de la contratación pública - Objetos contractuales - Finalidad - Principios de la	Describe los principios de la contratación pública Asocia los elementos y procedimientos aplicables en la fase de	Valora la importancia de los principios que rigen la contratación estatal, así como las responsabilidades esenciales que asumen

UNIDAD I: ASPECTOS GENERALES DE LA COMPRA PÚBLICA		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Contratación Pública	planificación y	los que participan en el proceso de contratación estatal.
Ámbito de aplicación de la Ley	actuaciones preparatorias.	
Impedimentos	Identifica los impedimentos para contratar con el Estado.	

UNIDAD II: EXPEDIENTE DE CONTRATACIÓN		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Planificación estratégica y Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Distingue las características y procedimientos del Plan Anual de Contrataciones.	Valora la importancia de la planificación estratégica en las actuaciones preparatorias de la contratación estatal, así como las responsabilidades esenciales que asumen los que participan en su elaboración.
Expediente de contratación		
Órganos a cargo del procedimiento de contratación	Describe las características del expediente de contratación	
Documentos del procedimiento de Selección	Relaciona los documentos del procedimiento de selección.	

METODOLOGÍA

El modelo educativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, está basado en el método de casos, que sitúa al participante dentro de un contexto real y le da la oportunidad de adquirir un entendimiento integral de los problemas que pueden encontrar; ejercitando sus habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables. Esta metodología promueve el trabajo en equipo, simula situaciones para la toma de decisiones, mejora la comunicación interpersonal.

La asignatura se desarrolla en la modalidad presencial que combina el desarrollo de actividades de participación individual y grupal, estudio de casos e interacción con plataformas informáticas con data a tiempo real, además de promover la interacción

de los estudiantes a través de preguntas, los controles de lecturas y la revisión de material de estudio.

Los recursos con los que cuenta el estudiante para el desarrollo de la asignatura son:

- **Aula virtual** (Moodle) que pone a disposición de los estudiantes los recursos de aprendizaje las 24/7 entre los que se encuentran: lecturas, presentaciones, videos, actividades, etc.
- **Casos de análisis** para el desarrollo de actividades de aprendizaje.
- Acceso a fuentes de información bibliográficas
- Los estudiantes cuentan con la orientación y apoyo de un **Gestor académico** y de un **asistente académico** durante todo el desarrollo del curso.

EVALUACIÓN

La evaluación es reguladora y permanente y verifica el logro de la competencia y contenidos de la asignatura. Para validar las calificaciones obtenidas es requisito tener más del 80% de asistencia a las clases.

La escala de calificación es de cero (0) a veinte (20). La nota mínima aprobatoria es de doce (11). Los rubros de evaluación, sus indicadores e instrumentos son los siguientes:

El sistema de evaluación contempla la Evaluación Teórica (ET) y la Evaluación Práctica (EP) y la fórmula de calificación es la siguiente:

Rubros	Peso	Fórmula de la Calificación Final de la Asignatura
ET	50%	$ET = (0.2 \times PA) + (0.8 \times Ex)$
EP	50%	$EP = (0.5 \times TC)$
CFA	100%	$CFA = (ET \times 0.5) + (EP \times 0.5)$

Donde:

EP= Evaluación Práctica:

- TC=Trabajos colaborativos: promedio de los trabajos desarrollados en clases y presentaciones.

ET= Evaluación Teórica:

- PA = Participación individual: intervenciones individuales durante las clases, y un foro que el docente publicará en el aula virtual, para que el alumno luego de terminado el primer fin de semana.
- Ex= Examen o Control de Lectura: se tomará después de culminada la última sesión de clase.

SÍLABO
PRINCIPALES MÉTODOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

DATOS GENERALES

- Horas lectivas : 24
- Duración : 3 semanas
- Docente : **Alvarez Chuquillanqui Roy**
- Fecha de : Abril 2023
actualización

SUMILLA DE LA ASIGNATURA

El módulo busca introducir los aspectos fundamentales, teóricos y prácticos, para la diferenciación de los métodos de selección clásicos y especiales. Esto incluye contenido teórico fundamental (importancia, conceptos clave, criterios de diferenciación y herramientas) y contenido teórico práctico para la determinación de un procedimiento de selección.

Al finalizar el módulo, el estudiante será capaz de valorar las particularidades de cada procedimiento de selección e identificar las condiciones determinantes que regirán durante la ejecución contractual.

COMPETENCIA:

Conoce y aplica el marco normativo de las contrataciones públicas en procesos de contratación pública, valorando las diferencias de las principales figuras jurídicas de cada.

CONTENIDOS

UNIDAD I: CONCEPTOS GENERALES		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
El procedimiento de selección	Identifica los conceptos generales del procedimiento de selección.	Valora los plazos que rige la normativa para los procesos de selección.
Tipos de procedimiento de selección	Distingue las particularidades de cada tipo de procedimiento de selección.	

UNIDAD II: LINEAMIENTOS GENERALES PARA LOS TIPOS DE PROCEDIMIENTOS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Registro de participantes	Identifica los aspectos comunes en el desarrollo del procedimiento de selección. Describe los requisitos declarar desierto, cancelar procedimiento de selección y rechazo de ofertas.	Valora los aspectos comunes de los procedimientos de selección en el marco de la normativa vigente.
Acceso a la información de los procedimientos de selección		
Rechazo de ofertas		
Acceso a la información de los procedimientos de selección		
Declaración de desierto		
Cancelación del procedimiento de selección		
Culminación del proceso de selección		

UNIDAD III: LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Etapas y desarrollo de cada tipo de procedimiento de selección - Licitación pública - Concurso público - Adjudicación simplificada - Selección de consultores individuales - Comparación de precios	Distingue las particularidades de cada tipo de procedimiento de selección. Identifica el desarrollo de cada procedimiento de selección.	Valora las diferencias de cada procedimiento de selección en el marco de la normativa vigente.

UNIDAD IV: MÉTODOS ESPECIALES DE SELECCIÓN		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Contrataciones directas - Causales - Órganos competentes - Procedimiento	Distingue las particularidades de cada tipo de procedimiento de selección especial.	Valora las diferencias de cada procedimiento de selección especial en el marco de la normativa vigente.
. Subasta Inversa electrónica - Dinámica del procedimiento - Características de los Bienes y servicios -Órganos competentes - Procedimiento	Identifica el desarrollo de cada procedimiento de selección especial.	
Acuerdo Marco - Tipos de catálogos - Procedimiento: fases y plazos - Supuestos de exclusión		

METODOLOGÍA

El modelo educativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, está basado en el método de casos, que sitúa al participante dentro de un contexto real y le da la oportunidad de adquirir un entendimiento integral de los problemas que pueden encontrar; ejercitando sus habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables. Esta metodología promueve el trabajo en equipo, simula situaciones para la toma de decisiones, mejora la comunicación interpersonal.

La asignatura se desarrolla en la modalidad presencial que combina el desarrollo de actividades de participación individual y grupal, estudio de casos e interacción con plataformas informáticas con data a tiempo real, además de promover la interacción de los estudiantes a través de preguntas, los controles de lecturas y la revisión de material de estudio.

Los recursos con los que cuenta el estudiante para el desarrollo de la asignatura son:

- **Aula virtual** (Moodle) que pone a disposición de los estudiantes los recursos de aprendizaje las 24/7 entre los que se encuentran: lecturas, presentaciones,

videos, actividades, etc.

- **Casos de análisis** para el desarrollo de actividades de aprendizaje.
- Acceso a fuentes de información bibliográficas
- Los estudiantes cuentan con la orientación y apoyo de un **Gestor académico** y de un **asistente académico** durante todo el desarrollo del curso.

EVALUACIÓN

La evaluación es reguladora y permanente y verifica el logro de la competencia y contenidos de la asignatura. Para validar las calificaciones obtenidas es requisito tener más del 80% de asistencia a las clases.

La escala de calificación es de cero (0) a veinte (20). La nota mínima aprobatoria es de doce (11). Los rubros de evaluación, sus indicadores e instrumentos son los siguientes:

El sistema de evaluación contempla la Evaluación Teórica (ET) y la Evaluación Práctica (EP) y la fórmula de calificación es la siguiente:

Rubros	Peso	Fórmula de la Calificación Final de la Asignatura
ET	50%	$ET = (0.2 \times PA) + (0.8 \times Ex)$
EP	50%	$EP = (0.5 \times TC)$
CFA	100%	$CFA = (ET \times 0.5) + (EP \times 0.5)$

Donde:

EP= Evaluación Práctica:

- TC=Trabajos colaborativos: promedio de los trabajos desarrollados en clases y presentaciones.

ET= Evaluación Teórica:

- PA = Participación individual: intervenciones individuales durante las clases, y un foro que el docente publicará en el aula virtual, para que el alumno luego de terminado el primer fin de semana.
- Ex= Examen o Control de Lectura: se tomará después de culminada la última sesión de clase.

FUENTES DE INFORMACIÓN BÁSICA

- Andy Field, Discovering statistics using R (A. P. Field, Miles, and Field 2012)
- Michael J. Crawley, Statistics - An introduction using R (Crawley 2015)
- Tilman M. Davies - The book of R - a first course in programming and statistics (Davies 2016)

SÍLABO

LA DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO EN LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS

DATOS GENERALES

- Horas lectivas : 32
- Duración : 4 semanas
- Docentes : **Delgado Linares Jorge**
- Fecha de actualización : Junio 2023

SUMILLA DE LA ASIGNATURA

Esta asignatura teórica y práctica tiene como propósito de identificar las principales figuras jurídicas aplicables a la ejecución contractual dentro del proceso de contratación pública así como conocer la intervención del Sistema Administrativo de Defensa Jurídica del Estado en procesos de contratación. La asignatura aborda los siguientes temas: Contrato estatal, Garantías, adelantos, modificaciones al contrato, penalidades, resolución de contratos, participación del Procurador Público. Además se analizará casuística aplicada a arbitrajes en temas de la ejecución contractual.

COMPETENCIA:

Entiende y analiza la participación de la defensa jurídica del Estado en un proceso de contratación, valorando sus particularidades y los diferentes momentos de intervención.

CONTENIDOS

UNIDAD I: EJECUCIÓN CONTRACTUAL DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Contrato y garantías de la ejecución contractual - Contrato de la administración pública - Garantías en la ejecución contractual	Distingue las características del contrato y garantías de la ejecución contractual.	Valora los plazos y procedimientos para las figuras jurídicas durante la ejecución

UNIDAD I: EJECUCIÓN CONTRACTUAL DE BIENES, SERVICIOS Y OBRAS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Adelantos - Prestaciones adicionales y reducciones - Procedimiento para la aprobación de adicionales - Reducción de prestaciones - Ampliación de plazo contractual - Procedimiento para la ampliación de plazos	Identifica los requisitos para la aprobación de prestaciones adicionales, reducciones y ampliaciones de plazo. Describe los requisitos para establecer penalidad.	contractual y lo aplica en casos de su vida laboral.
Penalidades		

UNIDAD II: RESOLUCIÓN DE CONTRATOS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
Causales, procedimiento y plazos	Describe los requisitos para establecer resolución del contrato. Discrimina los elementos y componentes de la resolución de contrato.	Valora los plazos y procedimientos para las figuras jurídicas durante la ejecución contractual y lo aplica en casos de su vida laboral.
Efectos: resolución de contrato		
Culminación del contrato		

UNIDAD IV: DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO Y EJECUCIÓN CONTRACTUAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
El Sistema de Defensa Jurídica del Estado	Describe el sistema de Defensa Jurídica del Estado como uno de	Valora el escenario de ejecución
Procurador público, funciones y obligaciones		

UNIDAD IV: DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO Y EJECUCIÓN CONTRACTUAL		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
Rol del procurador público en las conciliaciones y arbitrajes en contratación pública	los once sistemas administrativos. Describe las funciones, obligaciones y rol del procurador público en el ámbito general y en el específico de la compra estatal	contractual como inicio de la participación de la defensa jurídica del Estado

METODOLOGÍA

El modelo educativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, está basado en el método de casos, que sitúa al participante dentro de un contexto real y le da la oportunidad de adquirir un entendimiento integral de los problemas que pueden encontrar; ejercitando sus habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables. Esta metodología promueve el trabajo en equipo, simula situaciones para la toma de decisiones, mejora la comunicación interpersonal.

La asignatura se desarrolla en la modalidad presencial que combina el desarrollo de actividades de participación individual y grupal, estudio de casos e interacción con plataformas informáticas con data a tiempo real, además de promover la interacción de los estudiantes a través de preguntas, los controles de lecturas y la revisión de material de estudio.

Los recursos con los que cuenta el estudiante para el desarrollo de la asignatura son:

- **Aula virtual** (Moodle) que pone a disposición de los estudiantes los recursos de aprendizaje las 24/7 entre los que se encuentran: lecturas, presentaciones, videos, actividades, etc.
- **Casos de análisis** para el desarrollo de actividades de aprendizaje.
- Acceso a fuentes de información bibliográficas
- Los estudiantes cuentan con la orientación y apoyo de un **Gestor académico** y de un **asistente académico** durante todo el desarrollo del curso.

EVALUACIÓN

La evaluación es reguladora y permanente y verifica el logro de la competencia y contenidos de la asignatura. Para validar las calificaciones obtenidas es requisito tener más del 80% de asistencia a las clases.

La escala de calificación es de cero (0) a veinte (20). La nota mínima aprobatoria es de doce (11). Los rubros de evaluación, sus indicadores e instrumentos son los siguientes:

El sistema de evaluación contempla la Evaluación Teórica (ET) y la Evaluación Práctica (EP) y la fórmula de calificación es la siguiente:

Rubros	Peso	Fórmula de la Calificación Final de la Asignatura
ET	50%	$ET = (0.2 \times PA) + (0.8 \times Ex)$
EP	50%	$EP = (0.5 \times TC)$
CFA	100%	$CFA = (ET \times 0.5) + (EP \times 0.5)$

Donde:

EP= Evaluación Práctica:

- TC=Trabajos colaborativos: promedio de los trabajos desarrollados en clases y presentaciones.

ET= Evaluación Teórica:

- PA = Participación individual: intervenciones individuales durante las clases, y un foro que el docente publicará en el aula virtual, para que el alumno luego de terminado el primer fin de semana.
- Ex= Examen o Control de Lectura: se tomará después de culminada la última sesión de clase.

SÍLABO
SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DURANTE LA EJECUCIÓN
CONTRACTUAL

DATOS GENERALES

- Horas lectivas : 32
- Duración : 4 semanas
- Docentes : **Arteaga Zegarra Mario Fabricio**
- Fecha de : Agosto 2023
actualización

SUMILLA DE LA ASIGNATURA

En este módulo se abordarán aspectos comunes a los mecanismos alternativos de resolución de conflictos – MARC’s a nivel de derecho nacional y comparado, para luego analizar la conciliación y arbitraje como figuras típicas en la resolución de conflictos en el proceso de contratación pública, así como conocer su marco jurídico general y especial en donde exige una participación activa del personal de procuraduría pública.

Así también, se trabajará casuística aplicada a los mecanismos de solución de controversias a fin que el estudiante genere una capacidad de análisis de los casos propuesto a la luz de la normativa vigente.

COMPETENCIA:

Generar capacidad de análisis de los casos sometidos a mecanismos de solución de controversias.

CONTENIDOS

UNIDAD I: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DENTRO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de competencia - Plazos de interposición - Requisitos de 	Identifica el procedimiento a seguir para solucionar controversias dentro del procedimiento de selección.	Valora los mecanismos para solucionar controversias presentadas en la contratación pública.

UNIDAD I: SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DENTRO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
admisibilidad - Tramite de admisibilidad - Importancia del recurso - Procedimiento para resolver recurso de apelación por parte de la entidad - Contenido de la resolución - Obligaciones de cumplir con la resolución dictada por el Tribunal	Describe el procedimiento a seguir para solucionar controversias en la etapa contractual.	

UNIDAD II: MECANISMOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
- Conciliación - Plazos para iniciar la conciliación - Arbitraje - Plazos para iniciar la conciliación - Árbitro Único - Tribunal Arbitral - Control y seguimiento de - Junta de Resolución de Disputas	Identifica el procedimiento a seguir para solucionar controversias dentro del procedimiento de selección. Describe el procedimiento a seguir para solucionar controversias en la etapa contractual.	Valora los mecanismos para solucionar controversias presentadas en la contratación pública.

METODOLOGÍA

El modelo educativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, está basado en el método de casos, que sitúa al participante dentro de un contexto real y le da la oportunidad de adquirir un entendimiento integral de los problemas que pueden encontrar; ejercitando sus habilidades y destrezas para su solución, de una

forma sistemática, que conduzca a soluciones viables. Esta metodología promueve el trabajo en equipo, simula situaciones para la toma de decisiones, mejora la comunicación interpersonal.

La asignatura se desarrolla en la modalidad presencial que combina el desarrollo de actividades de participación individual y grupal, estudio de casos e interacción con plataformas informáticas con data a tiempo real, además de promover la interacción de los estudiantes a través de preguntas, los controles de lecturas y la revisión de material de estudio.

Los recursos con los que cuenta el estudiante para el desarrollo de la asignatura son:

- **Aula virtual** (Moodle) que pone a disposición de los estudiantes los recursos de aprendizaje las 24/7 entre los que se encuentran: lecturas, presentaciones, videos, actividades, etc.
- **Casos de análisis** para el desarrollo de actividades de aprendizaje.
- Acceso a fuentes de información bibliográficas
- Los estudiantes cuentan con la orientación y apoyo de un **Gestor académico** y de un **asistente académico** durante todo el desarrollo del curso.

EVALUACIÓN

La evaluación es reguladora y permanente y verifica el logro de la competencia y contenidos de la asignatura. Para validar las calificaciones obtenidas es requisito tener más del 80% de asistencia a las clases.

La escala de calificación es de cero (0) a veinte (20). La nota mínima aprobatoria es de doce (11). Los rubros de evaluación, sus indicadores e instrumentos son los siguientes:

El sistema de evaluación contempla la Evaluación Teórica (ET) y la Evaluación Practica (EP) y la fórmula de calificación es la siguiente:

Rubros	Peso	Fórmula de la Calificación Final de la Asignatura
ET	50%	$ET = (0.2 \times PA) + (0.8 \times Ex)$
EP	50%	$EP = (0.5 \times TC)$
CFA	100%	$CFA = (ET \times 0.5) + (EP \times 0.5)$

Donde:

EP= Evaluación Práctica:

- TC=Trabajos colaborativos: promedio de los trabajos desarrollados en clases y presentaciones.

ET= Evaluación Teórica:

- PA = Participación individual: intervenciones individuales durante las

clases, y un foro que el docente publicará en el aula virtual, para que el alumno luego de terminado el primer fin de semana.

- Ex= Examen o Control de Lectura: se tomará después de culminada la última sesión de clase.

SÍLABO
TALLER: SIMULADOR DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN
PÚBLICA

DATOS GENERALES

- Horas lectivas : 24
- Duración : 3 semanas
- Docentes : **Segura Vasi Alonso**
- Fecha de actualización : Octubre 2023

SUMILLA DE LA ASIGNATURA

El taller abordará el desarrollo de mecanismos de solución de controversias tales como conciliación y arbitraje a partir de las figuras tales como resolución contractual, aplicación de penalidades, ejecución de garantías, que son supuestos típicos para el inicio de conflictos durante la ejecución contractual. El estudiante, a partir de este desarrollo, aplicará el conocimiento para liderar estrategias en la defensa jurídica en los procesos de contratación pública sometidos a conciliación y arbitraje con el fin de generar proyecciones respecto al nivel de éxito de los procesos

COMPETENCIA:

Entiende y desarrolla el conocimiento para liderar el cambio en los procesos de contratación pública sometidos a conciliación y arbitraje con el fin de generar proyecciones respecto al nivel de éxito de los procesos a su cargo.

CONTENIDOS

UNIDAD I: CASUÍSTICA APLICADA		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTTUDINALES
Proceso de contratación pública - Actuaciones Preparatorias - Procedimiento de Selección - Ejecución Contractual	Distingue las características de las etapas del proceso de contratación y las aplica en el caso concreto	Valora las figuras jurídicas durante las tres etapas del proceso de contratación y lo aplica en casos de su vida laboral.

METODOLOGÍA

El modelo educativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, está basado en el método de casos, que sitúa al participante dentro de un contexto real y le da la oportunidad de adquirir un entendimiento integral de los problemas que pueden encontrar; ejercitando sus habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables. Esta metodología promueve el trabajo en equipo, simula situaciones para la toma de decisiones, mejora la comunicación interpersonal.

La asignatura se desarrolla en la modalidad presencial que combina el desarrollo de actividades de participación individual y grupal, estudio de casos e interacción con plataformas informáticas con data a tiempo real, además de promover la interacción de los estudiantes a través de preguntas, los controles de lecturas y la revisión de material de estudio.

Los recursos con los que cuenta el estudiante para el desarrollo de la asignatura son:

- **Aula virtual** (Moodle) que pone a disposición de los estudiantes los recursos de aprendizaje las 24/7 entre los que se encuentran: lecturas, presentaciones, videos, actividades, etc.
- **Casos de análisis** para el desarrollo de actividades de aprendizaje.
- Acceso a fuentes de información bibliográficas
- Los estudiantes cuentan con la orientación y apoyo de un **Gestor académico** y de un **asistente académico** durante todo el desarrollo del curso.

EVALUACIÓN

La evaluación es reguladora y permanente y verifica el logro de la competencia y contenidos de la asignatura. Para validar las calificaciones obtenidas es requisito tener más del 80% de asistencia a las clases.

La escala de calificación es de cero (0) a veinte (20). La nota mínima aprobatoria es de doce (11). Los rubros de evaluación, sus indicadores e instrumentos son los siguientes:

El sistema de evaluación contempla la Evaluación Teórica (ET) y la Evaluación Práctica (EP) y la fórmula de calificación es la siguiente:

Rubros	Peso	Fórmula de la Calificación Final de la Asignatura
ET	50%	$ET = (0.2 \times PA) + (0.8 \times Ex)$
EP	50%	$EP = (0.5 \times TC)$
CFA	100%	$CFA = (ET \times 0.5) + (EP \times 0.5)$

Donde:

EP= Evaluación Práctica:

- TC=Trabajos colaborativos: promedio de los trabajos desarrollados en clases y presentaciones.

ET= Evaluación Teórica:

- PA = Participación individual: intervenciones individuales durante las clases, y un foro que el docente publicará en el aula virtual, para que el alumno luego de terminado el primer fin de semana.
- Ex= Examen o Control de Lectura: se tomará después de culminada la última sesión de clase.

SÍLABO

TALLER: SIMULADOR DE CASOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIA, CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE

DATOS GENERALES

- Horas lectivas : 24
- Duración : 3 semanas
- Docente : Ramos Cabezudo Danny
- Fecha de actualización : Diciembre 2023

SUMILLA DE LA ASIGNATURA

El taller abordará el desarrollo de mecanismos de solución de controversias tales como conciliación y arbitraje a partir de las figuras tales como resolución contractual, aplicación de penalidades, ejecución de garantías, que son supuestos típicos para el inicio de conflictos durante la ejecución contractual. El estudiante, a partir de este desarrollo, aplicará el conocimiento para liderar estrategias en la defensa jurídica en los procesos de contratación pública sometidos a conciliación y arbitraje con el fin de generar proyecciones respecto al nivel de éxito de los procesos a su cargo y anticiparse a resultados perjudiciales para el Estado.

COMPETENCIA:

Entiende y desarrolla el conocimiento para liderar el cambio en los procesos de contratación pública sometidos a conciliación y arbitraje con el fin de generar proyecciones respecto al nivel de éxito de los procesos a su cargo

CONTENIDOS

UNIDAD I: CASUÍSTICA APLICADA		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES
Conciliación Arbitraje Anulación de Laudo arbitral	Distingue las características de los tipos de solución de controversias.	Valora las figuras jurídicas de conciliación y arbitraje y lo aplica en casos de su vida laboral.

METODOLOGÍA

El modelo educativo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, está basado en el método de casos, que sitúa al participante dentro de un contexto real y le da la oportunidad de adquirir un entendimiento integral de los problemas que pueden encontrar; ejercitando sus habilidades y destrezas para su solución, de una forma sistemática, que conduzca a soluciones viables. Esta metodología promueve el trabajo en equipo, simula situaciones para la toma de decisiones, mejora la comunicación interpersonal.

La asignatura se desarrolla en la modalidad presencial que combina el desarrollo de actividades de participación individual y grupal, estudio de casos e interacción con plataformas informáticas con data a tiempo real, además de promover la interacción de los estudiantes a través de preguntas, los controles de lecturas y la revisión de material de estudio.

Los recursos con los que cuenta el estudiante para el desarrollo de la asignatura son:

- **Aula virtual** (Moodle) que pone a disposición de los estudiantes los recursos de aprendizaje las 24/7 entre los que se encuentran: lecturas, presentaciones, videos, actividades, etc.
- **Casos de análisis** para el desarrollo de actividades de aprendizaje.
- Acceso a fuentes de información bibliográficas
- Los estudiantes cuentan con la orientación y apoyo de un **Gestor académico** y de un **asistente académico** durante todo el desarrollo del curso.

EVALUACIÓN

La evaluación es reguladora y permanente y verifica el logro de la competencia y contenidos de la asignatura. Para validar las calificaciones obtenidas es requisito tener más del 80% de asistencia a las clases.

La escala de calificación es de cero (0) a veinte (20). La nota mínima aprobatoria es de doce (11). Los rubros de evaluación, sus indicadores e instrumentos son los siguientes:

El sistema de evaluación contempla la Evaluación Teórica (ET) y la Evaluación Práctica (EP) y la fórmula de calificación es la siguiente:

Rubros	Peso	Fórmula de la Calificación Final de la Asignatura
ET	50%	$ET = (0.2 \times PA) + (0.8 \times Ex)$
EP	50%	$EP = (0.5 \times TC)$
CFA	100%	$CFA = (ET \times 0.5) + (EP \times 0.5)$

Donde:

EP= Evaluación Práctica:

- TC=Trabajos colaborativos: promedio de los trabajos desarrollados en clases y presentaciones.

ET= Evaluación Teórica:

- PA = Participación individual: intervenciones individuales durante las clases, y un foro que el docente publicará en el aula virtual, para que el alumno luego de terminado el primer fin de semana.
- Ex= Examen o Control de Lectura: se tomará después de culminada la última sesión de clase.

Anexo 5: Proyecto de Resolución que Aprueba el Producto 3



RESOLUCIÓN GERENCIAL REGIONAL

N°2022-GRA/GR

AREQUIPA, ... de del 2022

VISTO: El informe técnico N°2022-ORA-RH de fecha de la Oficina Regional de Administración; el informe de N° ...2022-GRPP de fecha de la Gerencia Regional de Planificación Presupuesto; el informe legal N°....2022-ORAJ de fecha de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica y,

CONSIDERANDO:

Que, el inciso 1 del artículo 192 de la Constitución Política del Perú señala que los gobiernos regionales son competentes para aprobar su organización interna y presupuesto;

Que la ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales modificada con la Ley N° 27902 establece en el inciso c) del artículo 10 que es de competencia exclusiva del Gobierno Regional aprobar su organización interna y su presupuesto institucional.

Que mediante Ordenanza Regional N° 010-AREQUIPA el Gobierno Regional de Arequipa aprobó su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y que fuera modificada mediante Ordenanza Regional N° 307-AREQUIPA.

Que el Artículo 10 de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, establece que la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo,

busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Que mediante el Informe N°2022-ORA-RH de fecha...2022 la Oficina Regional de Administración informa sobre la necesidad que se apruebe Directiva “Aplicación y uso de Matriz de Seguimiento de procesos arbitrales a cargo de la Procuraduría Publica del Gobierno Regional de Arequipa”; ello a efectos de Mejorar el seguimiento de la productividad del personal que labora en la Oficina de Procuraduría Pública del Gobierno Regional de Arequipa en materias de arbitraje y contratación pública; en concordancia al Trabajo de Investigación “Fortalecimiento de competencias del personal de Procuraduría Publica del Gobierno Regional de Arequipa en Materia de Contratación Publica en el Marco del PP 0149 Mejora de Desempeño de Contrataciones Públicas, 2022-2023.”

Que mediante Informe N°.... 2022-GRPP de fecha ...2022 la Gerencia Regional de Planificación Presupuesto, manifiesta la existencia de previsión presupuestal para la implementación de la Directiva; así mismo informa que es necesario que mediante Resolución se apruebe Directiva “Aplicación y uso de Matriz de Seguimiento de procesos arbitrales a cargo de la Procuraduría Publica del Gobierno Regional de Arequipa”

Por estas consideraciones teniendo presente el informe legal N°....2022-ORAJ de fecha2022 de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica; y de conformidad con lo prescrito en la Ley 27783 – Ley de bases de la Descentraliza con, Ley 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias, la Ordenanza Regional N° 010-AREQUIPA; y con las facultades y atribuciones conferidas por la Ley.

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- APROBAR Directiva “Aplicación y uso de Matriz de Seguimiento de procesos arbitrales a cargo de la Procuraduría Publica del Gobierno Regional de Arequipa” , que en anexo 1 forma parte de la presente resolución.

Artículo 2°.- NOTIFICAR la presente Resolución a la Gerencia Regional de Planificación y Presupuesto, Oficina Regional de Asesoría Jurídica, Oficina Regional de Administración, Órgano de Control Interno del Gobierno Regional de Arequipa.

Artículo 3° DISPONER la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial el Peruano y en el portal institucional del Gobierno Regional de Arequipa.

Regístrese y Comuníquese.

MATRIZ DE SEGUIMIENTO EN PROCESOS ARBITRALES A CARGO DE LA PROCURADURÍA PÚBLICA REGIONAL DE AREQUIPA				
DENOMINACIÓN:	DESCRIPCIÓN Y DETALLE		Precisar si se presentó dentro del plazo o se participó cuando corresponda	
Nombre de Abogado designado para la defensa de la Entidad:				
Área Usuaría (que solicitó la prestación del bien, servicio u obra)				
Nombre del contratista				
Fecha de suscripción del contrato				
Monto del contrato				
Modalidad del contrato				
Sistema de contratación				
Tipo de Arbitraje				
Materia Controvertida (Describir conforme a la Ley de Contrataciones los artículos citados)				
Monto de la controversia inicial en sede Administrativa				
Fecha en que el Órgano Administrativo responsable puso en conocimiento de la Procuraduría Regional los hechos materia de controversia				
Monto de la demanda en Sede Arbitral				
	FECHA	CUMPLIMIENTO DE PLAZO(SI/NO)	DETALLE	APERCIBIMIENTO
SOLICITUD DE CONCILIACION				
Fecha en que se requirió la remisión del expediente Administrativo a las áreas responsables (Área Usuaría, Logística, OGA, Asesoría Legal)				
RESULTADO DE CONCILIACION				
Emisión del Informe de la Oficina de Asesoría Legal en el que se				

pronuncia sobre la posibilidad de éxito o fracaso del arbitraje para la Entidad.				
Solicitud de inicio de arbitraje				
RESPUESTA A LA SOLICITUD DE INICIO DE ARBITRAJE				
Designación de arbitro				
Recusación de arbitro				
Instalación del Tribunal Arbitral				
Presentación de la demanda y ofrecimiento de pruebas				
Presentación de excepciones, cuestiones previas o tachas a medios probatorios				
Contestación y/o reconvencción de la demanda y ofrecimiento de pruebas				
Audiencia de conciliación y fijación de puntos controvertidos				
Audiencia de Pruebas				
Prestación de Alegatos				
Audiencia de informes orales				
Notificación del Laudo Arbitral				
Presentación del Recurso de Anulación del Laudo Arbitral				

ANEXO 6

REPORTE DE ARBITRAJES EN MATERIA DE CONTRATACION PUBLICA DONDE FUE PARTE EL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA DESDE EL AÑO 2006 HASTA EL AÑO 2018

N°	AÑO PROCESO	DEMANDANTE	DEMANDADA	NRO EXPED - RESOLUCION DE LAUDO ARBITRAL	FECHA DE LAUDO	FALLO DE LAUDO	GRA PERDIÓ ARBITRAJE	MOTIVO O CAUSA DE LA PERDIDA DEL ARBITRAJE
01	2006	ROCA EIRL Ingenieros Contratistas Generales y Servicios	Gobierno Regional de Arequipa	S/N	20/12/2006	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a liquidaciones; pudo haberse realizado previamente peritaje contable y posterior a ello generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable.
02	2006	ROCA EIRL Ingenieros Contratistas Generales y Servicios	Gobierno Regional de Arequipa	S/N	16/02/2006	Improcedente la demanda		
03	2008	COSADI Contratistas Generales SRL	Gobierno Regional de Arequipa	Exp. N° 128-2008 Resolución 08-2008	29/09/2008	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a Nulidad de contratos pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable.
04	2010	Yaneth Torres Huamán	Gobierno Regional de Arequipa	S/N	16/08/2010	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a conformidad y entrega de bienes, así como Nulidad de contratos pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable.

05	2011	Aceros Comerciales SCRL	Gobierno Regional de Arequipa	Resolución 17	10/03/2011	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a la indebida aplicación de causales para la resolución de contrato, pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable
06	2012	Consorcio Camaná	Gobierno Regional de Arequipa	S/N	31/08/2012	Fundada en parte la demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a ampliaciones de plazo y valorizaciones de obra, pudo haberse ofrecido y actuado válidamente peritajes de parte y posterior a ello emitir informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable.
07	2012	Global System & Consulting SAC	Gobierno Regional de Arequipa	S/N	14/08/2012	Improcedente la demanda		
08	2012	Consorcio Mollendo	Gobierno Regional de Arequipa	Resolución 12	20/07/2012	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a procedimiento de resolución de contrato, pudo haberse realizado previamente un peritaje contable de liquidación y posterior a ello, generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable

09	2012	Consortio Puente Majes	Gobierno Regional de Arequipa	Laudo Interno (OSCE) Exp. A-070-2010/OSCE Res. N° 20	07/09/2012	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a ampliaciones de plazo y procedimiento de conciliación. Se ha conciliado erróneamente pensiones que han servido a la parte demandante para tener un laudo favorable.
10	2012	Consortio Puente Majes (E. Reyna C. S.A.C. Contratistas Generales, Construcciones Civiles y Portuarias S.A., Corporación Cromos S.A.C.)	Gobierno Regional de Arequipa	Laudo Interno (OSCE) Resolución 10	28/11/2012	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a cumplimiento de obligaciones contractuales, no se ha ofrecido peritajes de parte de daños y perjuicios, el procurador no presento informe escrito de parte.
11	2013	NEKOSH EIRL	Gob. Reg. Arequipa - Hospital Regional Honorio Delgado	Resolución 23	08/01/2013	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a procedimiento de resolución de contrato no se presentaron alegatos escritos en el arbitraje. Por otro lado se ha podido generar informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable.
12	2013	Consortio Chili, Integrado por: E. Reyna C. Contratistas Generales SAC y Grupo Plaza SA	Gobierno Regional de Arequipa	S/N	25/03/2013	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a Nulidad de contratos pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes

								funcionales del personal administrativo responsable
13	2014	Roca EIRL Ingenieros Contratistas Generales y Servicios	Gob. Reg. Arequipa - Gerencia Regional de Agricultura	Resolución N° 05	13/01/2014	Fundada en parte demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones referido a liquidación de contrato, el procurador no realizo informe oral, no presento peritaje contable de parte, pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable
14	2014	Edgar Hernán Llerena Manrique	Gob. Reg. Arequipa - Gerencia Regional de Agricultura	Resolución N° 22	14/10/2014	Improcedente la demanda		
15	2015	Concesionario Vehicular del Sur SAC	Gobierno Regional de Arequipa	Resolución 10	19/05/2015	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones referido a ejecución de Carta Fianza, el procurador no realizo informe oral, no presento peritaje contable de parte, pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable
16	2015	Consortio Puente Majes	Gobierno Regional de Arequipa	Expediente: 1245-2013	18/03/2015	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones referido a liquidación de contrato, el procurador no presento peritaje contable de parte, pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable

17	2016	A & G Industriales y Servicios EIRL.	Gobierno Regional de Arequipa	Exp 1-350-2013. Laudos: Resolución 35	04/01/2016	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a Nulidad de contratos, el procurador no presento contestación de ampliación de demanda y no ofreció peritaje de partes; pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable
18	2017	ROCA S.A.C.	Gob. Reg. Arequipa - Hospital Regional Honorio Delgado	Resolución N° 7	09/11/2017	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a conformidad y entrega de bienes; pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable
19	2018	Laboratorios AC FARMA	Gobierno Regional de Arequipa (Salud Arequipa)	Exp. N° 823-2017 Resolución N° 08	24/08/2018	Fundada demanda	X	Desconocimiento de la norma de contrataciones con el Estado en lo referido a obligaciones contractuales, pudo haberse generado informe por parte del Procurador recomendando conciliación y advirtiendo incumplimiento de deberes funcionales del personal administrativo responsable.

FUENTE: <http://www.osce.gob.pe/descarga/arbitraje/laudos/arbitraje1.asp>

Laudos Arbitrales Externos (Laudos que han sido remitidos al OSCE por Tribunales Arbitrales AD HOC y otras Instituciones Arbitrales)

Laudos Arbitrales Internos (Laudos emitidos en arbitrajes administrados por el OSCE)

Anexo 7: Aplicativo SISCONTARB, elaborado en base a los productos conforme al siguiente detalle:

Año

Código

Nombre

No soy un robot 




PERFIL DE PUESTO

Datos Personales
 Nombres y apellidos
 DNI

Identificación del Puesto
 Dependencia funcional: PROCURADURÍA PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
 Denominación del puesto: ABOGADO PARA LA PROCURADURÍA PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
 Nombre del puesto: ABOGADO
 Dependencia jerárquica lineal: PROCURADOR PÚBLICO DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
 Dependencia funcional: PROCURADURÍA PÚBLICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA
 Puestos a su cargo: ASISTENTES LEGALES



Año

Código

Nombre

No soy un robot

Nombre:

Código:

Programa:

Cursos:

Código	Descripción	Estado	Solicitud de matrícula
Co01	Aspectos Generales de la Ley de Contrataciones del Estado	Aprobado	<input type="checkbox"/>
Co02	Principales Métodos de Contratación Pública	Aprobado	<input type="checkbox"/>
Co03	Solución de controversias durante la ejecución contractual	En Curso	<input type="checkbox"/>
Co04	Taller: simulador de procesos de contratación pública	Pendiente	<input checked="" type="checkbox"/> Solicitar
Co05	Taller: simulador de casos de solución de controversias.	Pendiente	<input checked="" type="checkbox"/> Solicitar



Año
 Código
 Nombre

Nombre: **Alonso Cuadros Tejada**
 Código: **3455**

Expedientes:

Código	Nombre del Contratista	Fecha de inicio
Exp01	Elipse SAC	12/05/2020
Exp08	VARIS SAC	02/06/2020

No soy un robot 

EXP01: MATRIZ DE SEGUIMIENTO EN PROCESOS ARBITRALES

Información General		Conciliación	Arbitraje
Denominación	Descripción y detalle	Precisar si se presentó dentro del plazo o se participó cuando corresponda	
Nombre de Abogado designado para la defensa de la Entidad:	Juan Carlos Ojeda Silva	Dentro del plazo	
Área Usuaria (que solicitó la prestación del bien, servicio u obra)	Asesoría Legal	Dentro del plazo	
Nombre del contratista	Asesoría Legal	Dentro del plazo	
Fecha de suscripción del contrato	Asesoría Legal	Dentro del plazo	
Monto del contrato	Asesoría Legal	Dentro del plazo	
Motividad del contrato	Asesoría Legal	Dentro del plazo	
Sistema de contratación	Asesoría Legal	Dentro del plazo	
Tipo de Arbitraje:	Asesoría Legal	Dentro del plazo	
Materia Controvertida (Describir conforme a la Ley de Contrataciones los artículos citados)	Asesoría Legal	Dentro del plazo	

Dirección web: <https://n9.cl/qs8ko>