



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE
ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN DE INFRAESTRUCTURA VIAL -
PROVÍAS DESCENTRALIZADO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Carlos Miguel Jurupe Orellana

Sr. Dante Valery Vigo Reyes

Srta. Lidia Elena Núñez Zorrilla

Asesor: Profesor José Luis Bonifaz

2017

Dedicado a nuestras familias por el apoyo incondicional y aliento constante en todos nuestros emprendimientos personales, laborales y académicos.

Agradecemos a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por los conocimientos impartidos y, en especial, al profesor José Luis Bonifaz Fernandez, asesor de este trabajo, quien en todo momento mostró su gran disposición a coadyuvar a la realización de la tesis que se fue afinando con sus aportes y comentarios.

Resumen ejecutivo

La entidad Provías Descentralizado (PVD) es una unidad ejecutora del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) adscrita al Despacho Viceministerial de Transportes, encargada de las actividades de preparación, gestión, administración y, de ser el caso, ejecución de proyectos y programas de infraestructura de transporte departamental y rural en sus distintos modos; así como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión descentralizada del transporte departamental y rural. El Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado – Provías Descentralizado fue creado por fusión de Provías Departamental y Provías Rural bajo la modalidad de fusión por absorción, mediante el Decreto Supremo N°029-2006-MTC del 12 de agosto de 2006.

La misión de PVD es contribuir a la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y rural a ser desarrollada por los gobiernos regionales y locales, respectivamente, implementando mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones viales. Es así que PVD, a través de la formulación, aprobación, seguimiento y ejecución de los proyectos de inversión en coordinación con los gobiernos regionales y locales busca promover, apoyar y orientar el incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad de la infraestructura de transporte departamental y rural, en forma descentralizada, planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país.

El presente trabajo se ha desarrollado en seis secciones. En el primer y el segundo capítulo, se introduce la problemática identificada. En el tercer capítulo, se hace alusión a los conceptos básicos principales sobre los que versa el trabajo; asimismo, se definen los conceptos de ciclo de proyectos y de gestión por procesos. En el cuarto capítulo, se explica la metodología de investigación que se ha seguido para el desarrollo de la tesis las características del sujeto de estudio y las entrevistas realizadas a personal de la entidad. En el quinto capítulo, se presenta el análisis del proceso bajo estudio, antecedentes, mapeo del proceso, análisis de la muestra realizada a partir de los tiempos promedio que tarda la elaboración de estudios de preinversión en PVD, también se presenta la propuesta de mejora y la discusión entre el resultado hallado y la teoría en el marco de la presente tesis. Finalmente, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones que se desprenden del análisis realizado.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema.....	2
1. El problema de investigación	2
1.1. Definición del problema.....	2
1.2. Preguntas de investigación.....	3
2. Objetivos	5
2.1. Objetivo general.....	5
2.2. Objetivos específicos	5
3. Alcance, limitaciones y viabilidad	5
3.1. Alcance.....	5
3.2. Limitaciones.....	6
3.3. Viabilidad.....	6
Capítulo III. Marco conceptual	7
1. Marco teórico	7
1.1. Conceptos básicos	7
1.2. Ciclo de proyecto y plazos de evaluación	9
1.3. Gestión por procesos.....	10
2. Marco normativo.....	12
2.1. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP).....	12
2.2. Sistema Nacional de Inversión Pública.....	13
3. Marco referencial	17

Capítulo IV. Marco metodológico	19
1. Escenario de estudio.....	19
2. Diseño metodológico	19
3. Características del sujeto de estudio	19
4. Instrumentos de recolección de datos	19
5. Entrevistas a profundidad.....	20
6. Matriz de consistencia.....	21
Capítulo V. Análisis del proceso y propuesta de mejora	22
1. Antecedentes	22
1.1. Estructura orgánica y características generales de PVD	22
1.2. Grupos de interés de Provías Descentralizado	24
1.3. Estructura de procesos de Provías Descentralizado	25
2. Proceso de gestión de estudios de preinversión de PVD	29
2.1. Competencia.....	29
2.2. Descripción del proceso de gestión de estudios de preinversión y su relación con los objetivos de PVD.....	30
2.3. Grupos de interés relacionados con el proceso de gestión de estudios de preinversión.....	31
2.4. Caracterización del proceso de gestión de estudios de preinversión.....	32
2.5. Estructura del proceso	33
3. Análisis de la muestra	44
3.1. Antecedentes	44
3.2. La muestra.....	44
3.3. Análisis de los tiempos promedio utilizados por los estudios de preinversión	47
3.4. Tiempo promedio esperado en la elaboración de estudios de preinversión	51
3.5. Balance tiempo real vs. tiempo teórico o esperado	53
3.6. Identificación de puntos críticos	55
4. Propuesta de mejora	61
4.1. Estructura del modelo de propuesta de mejora	62
4.2. Estrategia.....	66

4.3. Subprocesos mejorados propuestos.....	70
Conclusiones y recomendaciones.....	72
1. Conclusiones.....	72
2. Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	74
Anexos.....	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Plazo para presentar informe técnico.....	9
Tabla 2.	Documentos requeridos para la viabilidad en el sector transportes.....	16
Tabla 3.	Plazos para evaluación de los estudios.....	16
Tabla 4.	Asignación de la responsabilidad.....	17
Tabla 5.	Matriz de consistencia.....	21
Tabla 6.	Unidades orgánicas de PVD.....	23
Tabla 7.	Estructura de procesos de PVD.....	25
Tabla 8.	Estructura funcional de procesos de PVD.....	26
Tabla 9.	Matriz de correspondencia procesos misionales y áreas de PVD.....	29
Tabla 10.	Matriz de correspondencia procesos misionales y objetivos de PVD.....	30
Tabla 11.	Relación entre el proceso y los objetivos.....	31
Tabla 12.	Grupos de interés - principales integrantes.....	31
Tabla 13.	Caracterización proceso de gestión de estudios de preinversión.....	32
Tabla 14.	Procedimiento implementación del plan operativo institucional.....	34
Tabla 15.	Procedimiento actos preparatorios.....	34
Tabla 16.	Procedimiento implementación del plan anual de contrataciones.....	35
Tabla 17.	Procedimiento selección del consultor.....	38
Tabla 18.	Procedimiento administración de contrato.....	40
Tabla 19.	Procedimiento de liquidación.....	43
Tabla 20.	Estudios de preinversión de la muestra.....	45
Tabla 21.	Muestra de estudios de preinversión.....	46
Tabla 22.	Matriz de tiempos reales empleados por estudio de preinversión.....	48
Tabla 23.	Matriz de tiempos teóricos programados por estudio de preinversión.....	51
Tabla 24.	Comparación entre tiempos reales y esperados en la elaboración de estudios de preinversión, por etapas.....	55
Tabla 25.	Comparación de tiempos empleados (días calendario).....	57
Tabla 26.	Puntos críticos identificados en el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial.....	59
Tabla 27.	Tiempo empleados en los puntos, tareas críticas identificados.....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ciclo del proyecto.....	9
Gráfico 2.	Diferencias entre Invierte.pe y el SNIP	15
Gráfico 3.	Organigrama del Ministerio de Transportes y Comunicaciones	22
Gráfico 4.	Organigrama de PVD	23
Gráfico 5.	Grupos de interés de PVD	24
Gráfico 6.	Macroprocesos de PVD.....	25
Gráfico 7.	Mapa general de procesos de PVD.....	27
Gráfico 8.	Macroproceso de gestión de proyectos de infraestructura vial descentralizada	28
Gráfico 9.	Estructura del proceso de gestión de estudios de preinversión.....	33
Gráfico 10.	Flujograma de los procedimientos de implementación del POI y PAC	36
Gráfico 11.	Flujograma de actos preparatorios.....	37
Gráfico 12.	Flujograma del procedimiento selección del consultor	41
Gráfico 13.	Flujograma del procedimiento administración de contrato	42
Gráfico 14.	Flujograma del procedimiento aprobación de informe final	43
Gráfico 15.	Estudios de preinversión PVD (periodo 2013-2016)	45
Gráfico 16.	Establecimiento de hitos por subproceso.....	49
Gráfico 17.	Performance real del proceso de elaboración de estudios de preinversión según procedimiento	50
Gráfico 18.	Tiempo teórico esperado en el proceso de elaboración de estudios de preinversión	52
Gráfico 19.	Balance tiempo real vs. tiempo teórico en la elaboración de estudios de preinversión	54
Gráfico 20.	Comparación tiempo real empleado vs. tiempo teórico en la elaboración de estudios de preinversión	54
Gráfico 21.	Número de tareas críticas por actor	60
Gráfico 22.	Número de días empleado en tareas críticas por actor	60
Gráfico 23.	Ciclo de Deming.....	62

Gráfico 24.	Diagrama causa-efecto PVD	64
Gráfico 25.	Flujograma de subprocesos mejorado	71

Índice de anexos

Anexo 1.	Tamaño de muestra.....	78
Anexo 2.	Entrevistas realizadas	81

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación versa sobre la gestión deficiente en la elaboración de los estudios de preinversión de los proyectos de inversión pública en PVD, tema que se encuentra desatendido actualmente, debido a que no se evidencian acciones de planificación a nivel de gerencias y oficinas. El personal en general de PVD, realiza acciones tratando de resolver los problemas que se presentan en el acontecer diario, sin una previsión y evaluación posterior de las medidas ejecutadas. Al carecer de una adecuada planificación, no se encuentran establecidas claramente las responsabilidades en la priorización y elaboración de los proyectos a ser ejecutados.

De esta manera, a pesar de que PVD cuenta con un valioso grupo humano de profesionales, es posible afirmar que se evidencia la ausencia de eficiencia y organización en el desarrollo de sus procesos y funciones, lo cual genera que el proceso de elaboración de estudios sea lento y poco eficiente, lo que implica problemas de duplicidad, demora en los trámites administrativos, sistemas de información muy deficientes, ausencia de procedimientos y actividades, que a la larga se traducen en una inadecuada distribución de los tiempos que demoran los procesos de gestión de estudios a lo largo del año. Ello ocasiona el retraso en la aprobación y presentación de entregables, poniendo en riesgo el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. El problema de investigación

Los procesos críticos son aquellos que constituyen el núcleo de una organización, a través de las actividades y tareas que realiza, las cuales generan servicios para sus usuarios.

El Macroproceso Gestión de Proyectos de Infraestructura Vial Descentralizada de Provías Descentralizado tiene por objetivo presentar los lineamientos generales que le permitan a la entidad realizar, de manera efectiva, las actividades de gestión en la ejecución de proyectos de infraestructura vial desarrollada por la misma institución.

A través de esta investigación se pretende analizar las etapas y actividades que comprenden la elaboración de estudios y las acciones de coordinación que realiza PVD con los principales involucrados, como los gobiernos locales.

1.1. Definición del problema

Al ser PVD una entidad cuya gestión está enfocada en incrementar la dotación y la mejora de la transitabilidad de las vías departamentales y vecinales en forma planificada, articulada y regulada, con la finalidad de contribuir a la superación de la pobreza y al desarrollo del país; la Unidad Gerencial de Estudios (UGE), se encarga del seguimiento y evaluación de la gestión descentralizada de los estudios de preinversión y expedientes técnicos, así como de elaboración, supervisión y aprobación en el ámbito de su competencia.

Sin embargo, se ha observado que la implementación de las actividades y tareas concernientes a la elaboración de estudios de preinversión, más que nada está supeditada a la eficiencia que pudieran adoptar tanto los consultores como los actores internos y externos a cargo, evidenciándose una carencia de procedimientos así como de una estructura de procesos debidamente estructurados cuyo enfoque sea el de formulación y estandarización de los procesos internos y su mejora continua.

Consecuentemente esa falta de planificación demostrada durante la elaboración de estudios, se ve reflejada principalmente en los desfases que se dan entre los tiempos reales y los tiempos programados, repercutiendo de manera directa, en el cumplimiento de los objetivos de la UGE y

por ende de la entidad, puesto que no se estaría generando el valor esperado por los diferentes grupos de interés (gobiernos locales, gobiernos regionales).

En ese contexto, nos lleva a suponer que existe un problema y que éste está constituido por los desfases en los tiempos que demanda desarrollar los procesos orientados a la elaboración de los estudios, por tal razón surge la idea de diseñar un plan que permita identificar puntos críticos y plantear propuestas de mejora durante la operación concerniente a la elaboración de los estudios de preinversión.

1.2.Preguntas de investigación

a) ¿Por qué PVD tiene dificultades en la elaboración de sus proyectos de inversión pública? ¿A qué factores se debe?

En principio, porque la Entidad no cuenta con procedimientos y flujogramas enfocados en el desarrollo de estudios de preinversión y supedita esta tarea a la eficiencia que pudieran adoptar los consultores y los *stake holders* internos.

Asimismo, dicha situación tiene que ver mucho con que PVD no cuente en su estructura orgánica con una Gerencia de Planificación que se encargue de implementar de manera directa las políticas orientadas a la evaluación, monitoreo y de mejora de los procesos. Actualmente quien dirige la planificación es la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del MTC, la cual jerárquicamente depende del Despacho Ministerial y no de PVD, con lo que se demuestra que no tiene un sistema integrado entre el planificador y el formulador.

Por otro lado, se debe precisar que a través de su Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional (no de planificación), PVD elabora el Plan Operativo Institucional (POI) preliminar, sin tomar en cuenta los formatos de presupuesto, y solamente precisando el monto, la meta física y la fecha estimada de convocatoria de cada uno de los estudios de preinversión que se quiere formular.

Respecto del Programa Multianual de Inversión Pública (PMIP), no se analizan adecuadamente los plazos que demanda la elaboración de estudios y se realizan programaciones considerando periodos que en la realidad no se cumplen. Asimismo, se advierten los siguientes aspectos.

Normalmente, el POI modificado se aprueba al término del primer trimestre de cada año, a pesar de que el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) tiene procesos previstos a partir de enero de cada año.

- De lo expuesto se puede colegir que si bien en el presupuesto institucional ya se tienen metas, estas, al no ser elaboradas por PVD, generan imprecisiones al momento de elaborar el POI.
- La exigencia de ejecutar el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) al 100% hace que se incluyan proyectos que no estuvieron planificados, sobre todo con recursos ordinarios.
- El POI, en su calidad de documento dinámico, se modifica muchas veces a lo largo del año.
- El presupuesto estratégico (fondos de endeudamiento) sufre menos modificaciones, debido a que obedece a una programación multianual en función a prioridades. En ese sentido, se puede concluir que en dicho rubro sí existe articulación entre el POI y el presupuesto.

Por otro lado, una de las actividades principales de PVD es la elaboración de estudios de infraestructura vial de manera tercerizada (por contrata). Para ello se requiere desarrollar los procesos que comprendan la priorización, selección del consultor, elaboración del estudio y su aprobación de manera eficaz y eficiente.

b) ¿Qué medidas correctivas se podrían aplicar para mejorar esta situación?

En principio, desarrollar una propuesta de mejora que esté basado en el enfoque de gestión de procesos y subprocesos que comprenden la fase de elaboración de estudios de preinversión de proyectos de infraestructura vial. Mejora de los tiempos invertidos, que busque reducir los riesgos, puntos críticos o “cuellos de botella” que pudieran ser identificados durante la etapa de elaboración de estudios de preinversión, que muchas veces postergan la oportunidad de aprobación de los mismos,

Por otro lado, buscar que esta propuesta de mejora esté orientado a la satisfacción de los clientes (gobiernos locales), que se encuentre plasmada en procedimientos e instructivos ofreciendo debidamente validados por las distintas dependencias que se encuentren involucrados en el proceso de elaboración de estudios de preinversión; que establezcan los tiempos estándares para cada una de sus etapas y actividades.

En consecuencia, se debe precisar que en el presente trabajo se realizará el análisis de cada uno de los subprocesos, actividades, así como de los actores que intervienen en la etapa de elaboración

de estudios de preinversión, teniendo como base el factor de tiempo utilizado durante la elaboración de los citados estudios.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar la importancia del proceso de elaboración de estudios de preinversión como parte integrante del macroproceso de gestión de la infraestructura vial descentralizada.
- Identificar las actividades y/o tareas así como los puntos críticos que retardan el proceso correspondiente a la etapa de elaboración de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada.
- Plantear una propuesta de mejora, orientada a revertir de manera significativa el exceso de tiempo ocasionado por las demoras y retrasos que actualmente demanda desarrollar el proceso correspondiente a la elaboración de los estudios de preinversión, en beneficio de las etapas siguientes del ciclo del proyecto.

3. Alcance, limitaciones y viabilidad

3.1. Alcance

El análisis respecto a PVD es aplicable a cualquier institución que se encuentre relacionada con las actividades de formulación de proyectos de inversión. El ámbito de aplicación del estudio está referido específicamente a la primera etapa del ciclo de proyectos de inversión pública, cuyo enfoque se desarrolla en el marco de la normativa del SNIP. En ese contexto, se precisa que el análisis estará enfocado en los tiempos invertidos en la elaboración de los estudios de preinversión, y sobre la base de dicho análisis y de los aspectos que inciden fundamentalmente en la eficiencia y eficacia, se planteará una propuesta de mejora.

3.2.Limitaciones

Una posible limitación es que el personal involucrado en este proceso se rehúse a modificar o cambiar las actividades con las que se encuentran identificados desde hace mucho tiempo.

3.3.Viabilidad

La realización del trabajo se considera viable en la medida que la documentación y datos para su elaboración se encuentran disponibles tanto en la entidad bajo análisis, como en otras entidades, así como en información de uso público.

De otro lado, es posible contar con la colaboración de los profesionales de la entidad entendidos en la materia, así como de profesionales que, aun sin pertenecer a PVD, reúnen la experticia necesaria que permitirá dirigir u orientar la investigación convenientemente.

Asimismo, es posible encontrar información bibliográfica que permita ahondar en algunos conceptos generales y que pueden ser empleados en la elaboración del trabajo.

Capítulo III. Marco conceptual

1. Marco teórico

Este trabajo de investigación toma como marco teórico base el SNIP, en relación al análisis realizado a los proyectos formulados y evaluados en PVD antes de la fecha de entrada en vigencia del Decreto Legislativo N° 1252, que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

1.1. Conceptos básicos

El SNIP es un sistema administrativo del Estado que certifica la calidad de los proyectos de inversión pública, a través de un conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

Con ello se busca:

- a. Eficiencia en la utilización de los recursos de inversión
- b. Sostenibilidad en la mejora de la calidad o ampliación de la provisión de los servicios relacionados a los proyectos
- c. Mayor impacto socioeconómico, es decir, un mayor bienestar para la población

Al respecto, es importante precisar que el SNIP es un sistema administrativo, no una institución (MEF), como habitualmente se señala. No obstante, se ha tejido una serie de mitos relacionados a su funcionamiento. Como todo sistema, se compone de un conjunto de actores, reglas y procesos que, actuando de manera interrelacionada, persiguen un objetivo común.

Es así que el SNIP define a un Proyecto de Inversión Pública (PIP) como toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y estos sean independientes de los de otros proyectos.

El SNIP establece que todo PIP debe seguir el ciclo de proyecto, que comprende las fases de preinversión, inversión y postinversión. La Unidad Formuladora (UF) es la responsable de formular los estudios de preinversión del proyecto y puede ser cualquier oficina o entidad del

sector público (ministerios, gobiernos nacionales, gobiernos regionales o gobiernos locales) que sea designada formalmente en la entidad y registrada por la Oficina de Programación de Inversiones correspondiente.

Las UF de los gobiernos regionales (UF-GR) y las UF de los gobiernos locales (UF-GL) solamente pueden formular proyectos que se enmarquen en las competencias de su nivel de gobierno. Realizan las coordinaciones y consultas necesarias con la entidad respectiva para evitar la duplicación de proyectos. PVD constituye una unidad formuladora de proyectos de inversión pública para caminos vecinales.

La Oficina de Programación e Inversiones (OPI) es el órgano del sector, gobierno regional o gobierno local al que se le asigna la responsabilidad de evaluar los PIP y velar por el cumplimiento de las normas del SNIP.

Las OPI de los GR y GL declaran la viabilidad de los PIP o programas de inversión que no se financien con endeudamiento, que sean de su competencia y formulados por sus UF. Las OPI sectoriales aprueban los estudios de preinversión de los proyectos y programas de inversión financiados con endeudamiento. Para el caso de PVD, la OPI responsable es la que corresponde al sector Transportes y depende de la Oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

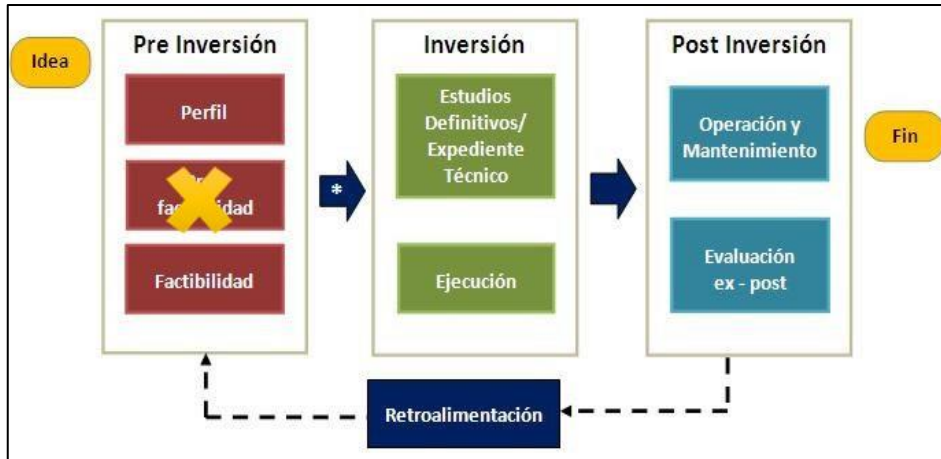
Las Unidades Ejecutoras (UE) son denominadas como tales en la normatividad presupuestal y tienen a su cargo la ejecución del PIP, así como a las empresas del sector público no financiero que ejecutan PIP. Estas constituyen el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas, que cuentan con un nivel de desconcentración administrativa.

La UE es la responsable de la fase de inversión, aun cuando alguna de las acciones que se realizan en esta fase, sea llevada a cabo directamente por otro órgano o dependencia de la entidad; asimismo, se encuentra a cargo de la evaluación *ex post* del proyecto. Adicionalmente, la UE debe ceñirse a la viabilidad de los proyectos otorgada para la elaboración de Estudios Definitivos (ED) o Expedientes Técnicos (ET) y ejecución del PIP, bajo responsabilidad de quien los apruebe y del responsable de la UE. De esta forma, la UE elabora y suscribe el Formato SNIP-15, informando sobre la consistencia entre el ED o ET detallado y el estudio de preinversión por el que se otorgó la viabilidad, además de elaborar el informe de cierre del PIP.

1.2. Ciclo de proyecto y plazos de evaluación

a. Ciclo del proyecto

Gráfico 1. Ciclo del proyecto



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

De acuerdo con las Resoluciones Directorales N°012-2002-EF/68.01, N°002-2007- EF/68.01 y N°004-2007 (art. 19) que modificó las anteriores, la OPI tiene un plazo para emitir el Informe Técnico (IT) de un proyecto presentado, el cual depende del nivel de estudio de pre inversión que se trate. Así, según la última modificación:

Tabla 1. Plazo para presentar informe técnico

Nivel de estudio	Plazo para emisión de Informe Técnico
Perfil simplificado	10 días
Perfil	20 días
Factibilidad	40 días

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Asimismo, la OPI correspondiente cuenta con un máximo de 5 días para remitir el IT a la Dirección General de Programación Multianual (DGPM) una vez que haya declarado la viabilidad del proyecto.

b. Fase de preinversión y declaración de viabilidad

La viabilidad de un proyecto es requisito previo a la fase de inversión. Se aplica a un PIP que a través de estudios de preinversión evidenció ser socialmente rentable, sostenible y compatible con los lineamientos de política.

En el caso de los estudios de pre-inversión elaborados por PVD, la viabilidad la otorga la OPI sectorial que depende de la Oficina de Planificación y Presupuesto del MTC.

c. Fase de inversión y estudio definitivo

- Inversión: Un PIP ingresa en la fase de inversión luego de ser declarado viable. La fase de inversión comprende: (i) La elaboración del ED o ET detallado, u otro documento equivalente, y (ii) la ejecución del PIP. La fase de inversión culmina con el registro del informe de cierre del PIP (Formato SNIP-14).
- Estudio definitivo: Las disposiciones de la directiva para los ED o ET detallados son de aplicación a los demás documentos equivalentes. La OPI recibe el Formato SNIP-15 y registra el monto de inversión, plazo y modalidad de ejecución y fórmula polinómica, antes de que sea aprobado por el órgano competente; se realiza directamente en el Banco de Proyectos y el plazo máximo es de tres días hábiles.

1.3. Gestión por procesos

a. Definición de proceso

Según Bravo, «un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia ordenada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas» (2013: 33).

De acuerdo con Bravo:

[...] La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Otra posible definición: gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo. No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios: La actividad tiene una misión o propósito claro. La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final. La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas. La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes). Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona [...]. (2013: 33)

En ese sentido, el proceso puede ser entendido como una serie secuencial e interrelacionada de actividades que se ejecutan dentro de las competencias organizacionales para brindar servicios a las personas; en el caso del sector público, esta figura recae en el ciudadano.

Bajo esa lógica, todo proceso dentro de una organización pública tiene como objetivo principal la provisión de bienes y servicios a la población, y no solo el hecho de ejercer sus funciones.

b. Definición de gestión por procesos

Según la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, la gestión por procesos es un enfoque que permite gestionar integralmente las actividades, medios y recursos de las entidades, orientando su funcionamiento al servicio de la ciudadanía.

Según Bravo, «la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente» (Bravo 2013: 31).

Asimismo, Bravo indica:

[...] La gestión por procesos (*Business Process Management*) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más

eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes [...]. (2013: 31)

En esa línea, la gestión por procesos debe agregar valor en cada etapa del proceso, entendido este como un conjunto de actividades secuenciales que transforman los insumos en bienes y servicios para el ciudadano.

Una gestión por procesos orientada al servicio del ciudadano debe cambiar el tradicional modelo de organización funcional por una organización por procesos contenidos en las «cadenas de valor» de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

2. Marco normativo

2.1. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)

Según la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658), vigente desde el año 2002, en los artículos 1, 2 y 3, se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

La PNMGP constituye el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La PNMGP está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo, organismos autónomos, así como a los gobiernos regionales y locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley, entidades que están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos.

De esta forma, a través del artículo 3 de este Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se establece el rol de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en calidad de organismo rector del proceso de modernización de la gestión pública, que tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación la PNMGP; disponiéndose, a través del artículo 4 que la implementación de las medidas y acciones efectuadas en el marco de lo dispuesto en la citada

norma, se financia con cargo al presupuesto institucional autorizado de los pliegos correspondientes, para los fines establecidos en el mismo, sin demandar recursos adicionales al tesoro público y conforme a las disposiciones legales vigentes.

Por el artículo 5 de la Ley, se regula las principales acciones del proceso de modernización de la gestión del Estado, estableciendo que este se sustenta fundamentalmente entre otras, en las siguientes acciones que refieren sus incisos (d) y (f) que se detallan: (d) Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, por lo tanto, se elimina la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores. (f) Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de modernas tecnologías, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de acciones del Estado.

Otro de los pilares de la PNMGP que se encuentra relacionado al presente trabajo de investigación es el de la simplificación administrativa, Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, donde se establecen las disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad para el ciudadano.

El citado decreto supremo, como parte de la metodología de simplificación administrativa aprobada, establece como uno de sus objetivos específicos: «Contribuir a la implantación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos de la organización».

2.2. Sistema Nacional de Inversión Pública

La Ley N° 27293 crea el SNIP, modificada por las Leyes N° 28522 (25 de mayo de 2005), 28802 (21 de julio de 2006), por el Decreto Legislativo N° 1005 (03 de mayo de 2008) y 1091 (21 de junio de 2008).

Como se mencionó anteriormente, el SNIP dicta las pautas sobre los proyectos de inversión pública a través de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM), el cual a su vez se encarga de generar instrumentos metodológicos, que faciliten a las UF la elaboración de los estudios de pre inversión y, a las OPI la evaluación de los PIP a efectos de la declaración de viabilidad, es decir, la certificación de la calidad de los proyectos a través de

reglamentos y directivas [Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01, que aprueba la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública - Directiva N° 001-2011-EF/68.01, modificada por: R.D. N° 002-2011-EF/63.01 (23 de julio de 2011), R.D. N° 003-2012-EF/63.01 (23 de mayo de 2012), R.D. N° 008-2012-EF/63.01 (13 de diciembre de 2012), R.D. N° 003-2013-EF/63.01 (2 de mayo de 2013), R.D. N° 004-2013-EF/63.01 (7 de julio de 2013), R.D. N° 005-2013-EF/63.01 (27 de julio de 2013), R.D. N° 008-2013-EF/63.01 (31 de octubre de 2013) , R.D. N° 005-2014-EF/63.01 (20 de mayo 2014), R.D. N° 001-2015-EF763.01 (05 de febrero de 2015) y R.D. N° 004-2015-EF/63.01 (09 de abril de 2015), Resolución Directoral N° 001-2010-EF/68.01 aprueba instrumentos metodológicos para la evaluación de las declaratorias de viabilidad otorgadas en el marco del SNIP].

Cabe mencionar que el 01 de diciembre de 2016 se aprobó el Decreto Legislativo N° 1252 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Mediante este nuevo sistema no se exigirá a los proyectos de inversión pública que evidencien rentabilidad social, sino que demuestren estar orientados al cierre de brechas. Sin embargo, su implementación y operatividad se realizará cuando entre en vigencia el reglamento, cuya aprobación tiene un plazo de hasta 60 días hábiles desde la publicación del decreto legislativo. En ese sentido, para el desarrollo del presente trabajo no se considerará dicho instrumento.

Alcances sobre el cambio de normatividad en la inversión pública

Mediante el Decreto Legislativo N° 1252 publicado 01 de diciembre de 2016, se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) y, asimismo, se deroga la Ley N° 27293 – Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Este nuevo sistema administrativo del estado, tiene por finalidad orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo socio-económico del país.

Entró en vigencia el 24 de febrero de 2017, mediante el Decreto Supremo N° 027-2017-EF que aprueba el Reglamento Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, dando prioridad al cierre de brechas, antes que a la rentabilidad social como eran anteriormente con el SNIP.

Invierte.pe se diferencia con el antiguo SNIP en cuanto a la definición de las inversiones y a las funciones que cumplen los actores involucrados. En ese sentido en la siguiente figura se presentan las diferencias más importantes entre uno y otro sistema.

Gráfico 2. Diferencias entre Invierte.pe y el SNIP

INVIERTE PERÚ	SNIP
IDENTIFICA Y PRIORIZA PROYECTOS QUE CIERRAN BRECHAS SOCIALES Y ECONÓMICAS	NO IDENTIFICA NI PRIORIZA PROYECTOS QUE CIERRAN BRECHAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
RÁPIDO: MENOS PROCESOS Un solo proceso con la Unidad Formuladora del MEF	LENTO: EXCESIVAS FORMULACIONES Dos procesos con Unidad Formuladora y Oficina de Proyectos de Inversión del MEF
ÁGIL Fortalece la fase inicial en la formulación y evaluación para aprobación	TARDÍO Los proyectos eran aprobados en una fase tardía y a veces reformulados
UN SOLO DOCUMENTO PARA APROBACION	ESTUDIO DE PERFIL Y FACTIBILIDAD
MENOS TIEMPO PARA APROBACIÓN DE PROYECTOS La programación se enmarca en tres sistemas simultáneos (Planeamiento, Inversiones y Presupuesto)	APROBACIÓN DEMORABA AÑOS Cada sistema lo revisaba uno después del otro.
PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE PROYECTOS	NO EXISTÍA UNA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS
PROMUEVE LA TRANSPARENCIA Información será pública y en paralelo con el SIAF, SEACE e INFOBRAS	INFORMACIÓN NO ERA PÚBLICA Sólo la información de inversiones era pública
SEGUIMIENTO FINANCIERO Y FÍSICO EN TIEMPO REAL En tiempo real y en paralelo los cuatro sistemas (SIAF, SEACE e INFOBRAS)	SEGUIMIENTO FINANCIERO Los sistemas actuaban independientemente

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

Como se aprecia en la figura anterior, con el SNIP se priorizaban proyectos que evidenciaban rentabilidad social, mientras que con Invierte.pe se identifica y se priorizan proyectos que cierran brechas sociales. Otro cambio sustancial, tiene que ver con los procesos de formulación y evaluación de proyectos, pues mientras en el SNIP eran dos procesos diferentes e independientes: la formulación a cargo de la Unidad Formuladora y la evaluación a cargo de la Oficina de Programación e Inversiones; ahora con Invierte.pe la formulación y evaluación es un solo proceso a cargo de la Unidad Formuladora, quien elabora y otorga la viabilidad.

Asimismo, otra diferencia sustancial tiene que ver con los estudios que se requieren para la declaración de viabilidad. A continuación se muestra un cuadro comparativo entre el SNIP y el Invierte.pe, que muestra los tipos de documentos requeridos para la viabilidad.

Tabla 2. Documentos requeridos para la viabilidad en el sector transportes

SNIP		INVIERTE.PE	
Monto de inversión	Documento requerido	Monto de inversión	Documento requerido
< 1.2 millones	Formato SNIP 04: Perfil Simplificado- PIP Menor	< 750 UIT	Ficha Técnica Simplificada
Entre 1.2 y 10 millones	Estudio de perfil	Entre 750 y 407,000 UIT	Estudio de perfil
Mayor a 10 millones	Estudios de perfil y factibilidad	Mayor a 407,000	Estudio de perfil reforzado

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, la principal diferencia entre el SNIP e Invierte.pe se da en que ya no es necesario formular los estudios factibilidad, como se daba con el SNIP cuando el monto de inversión superaba los S/ 10 millones (se requería dos estudios perfil y factibilidad; ahora con el Invierte.pe sólo basta con un solo nivel de estudio. Sin embargo, como podemos deducir ambos sistemas requieren la formulación de estudios de perfil sea cual fuere el monto de inversión (fichas simplificadas, en caso la inversión sea menor a 750 UIT. En ese sentido, la formulación de estudios a nivel de perfil sigue siendo un requisito imprescindible tanto en el SNIP como en el Invierte.pe, sólo que la responsabilidad de su evaluación recae ahora en la propia Unidad Formuladora y no en la OPI como era con el antiguo SNIP.

Así también, cabe señalar que ahora con Invierte.pe ya no existen plazos para la evaluación de los estudios de perfil como habían con el SNIP. Antes, la evaluación por parte de la OPI tenía un plazo de 10 días para el caso de un PIP menor y 30 días para un estudio de perfil. Esta situación se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 3. Plazos para evaluación de los estudios

SNIP		INVIERTE.PE	
Nivel de Estudio	Plazo	Monto de inversión	Plazo
Formato SNIP 04: Perfil Simplificado- PIP Menor	10 días hábiles	Ficha Técnica Simplificada	Bajo responsabilidad de la Unidad Formuladora
Estudio de perfil	30 días hábiles	Estudio de perfil	
Estudio de factibilidad	40 días hábiles	Estudio de perfil reforzado	

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede apreciar dos puntos; el primero es que la elaboración de los estudios se mantiene, es decir se requiere de la elaboración de perfiles para la obtención de la viabilidad, y segundo, es que aun cuando con Invierte.pe no existen plazos para la evaluación de estudios, ésta también se mantiene, con la salvedad que le corresponde a la Unidad Formuladora llevarla a cabo.

Sin embargo, desde el punto de vista del consultor los entregables se seguirán presentando tal como se venía haciendo con el SNIP y deberán esperar la revisión por parte de la Unidad Gerencial de Estudios, quien en su condición Unidad Formuladora tiene dicha responsabilidad. Por lo que, se podrían presentar los mismos problemas en las demoras de la formulación y revisión de los estudios de pre-inversión. Además, cabe señalar que los informes técnicos favorables que se requieren en cuanto al impacto ambiental y restos arqueológicos siguen en el ámbito funcional de los sectores ambiente y cultura.

Tabla 4. Asignación de la responsabilidad

Etapa	Órgano responsable	
	SNIP	INVIERTE.PE
Formulación	Unidad Formuladora	Unidad Formuladora
Evaluación	OPI	Unidad Formuladora
Viabilidad	OPI	Unidad Formuladora

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, aún cuando exista un nuevo sistema como Invierte.pe, la parte operativa de la formulación, evaluación y aprobación de estudios se mantiene, sólo ha habido un cambio en la asignación de la responsabilidad. Esta situación nos permite señalar que los aportes que se muestran en el presente trabajo de investigación son válidos, por cuanto para el consultor la formulación y evaluación se mantienen, ya dependerá de las limitaciones y debilidades de la Unidad Gerencial de Estudio cuanto pueda mejorar y agilizar el proceso de gestión de estudios de pre-inversión.

3. Marco referencial

El Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Transportes y Comunicaciones, aprobado con Resolución Ministerial N° 224-2012-MTC/01, de fecha 09 de mayo de 2012, tiene como un objetivo estratégico general el «contar con infraestructura de transporte que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejorar el nivel de competitividad de la economía», así como también «contar con estructuras organizativas y normatividad modernas, procesos internos optimizados y recursos humanos calificados que, mediante el uso de tecnologías de información y administración por resultados, mejoren los niveles de gestión de los organismos del sector».

En esa línea, los objetivos estratégicos específicos que se encuentran vinculados a la problemática a analizar, son: «Ampliar la capacidad y mejorar las características de la infraestructura de la red vial nacional» e «identificar y alinear los procesos internos para mejorar la gestión institucional».

El Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado - Provías Descentralizado, creado con Decreto Supremo N°029-2006-MTC, como UE del pliego del MTC adscrita al Viceministerio de Transportes es resultado de la fusión por absorción del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Rural - Provías Rural y el Proyecto de Infraestructura de Transporte Departamental - Provías Departamental. Dicho proyecto se encarga de las actividades de preparación, gestión, administración y, de ser el caso, la ejecución de proyectos y programas de infraestructura de transporte departamental y rural en sus distintos modos, así como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión descentralizada del transporte departamental y rural.

Capítulo IV. Marco metodológico

1. Escenario de estudio

El Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado - Provías Descentralizado, que constituye una Unidad Ejecutora del MTC adscrita al Despacho Viceministerial de Transportes.

2. Diseño metodológico

En la presente investigación se utilizará un enfoque cualitativo. Se sustentará con fuentes bibliográficas, artículos normativos, documentación desarrollada por las unidades orgánicas especializadas de la propia entidad examinada, realización de entrevistas a expertos así como también a funcionarios del sector, entre otros.

3. Características del sujeto de estudio

El sujeto de estudio es el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada, el cual se encuentra contenido en la normatividad de la unidad gerencial de estudios del proyecto especial PVD. Los elementos que conforman este proceso están asentados en la documentación operativa y son de conocimiento de los gerentes de cada una de las unidades gerenciales de PVD, por lo que en alguna medida se acudirán a ellas con la finalidad de absolver las interrogantes que se plantearon en la presente investigación.

4. Instrumentos de recolección de datos

La técnica seleccionada para la recolección de datos es de análisis documentario, la cual, según Quintana:

Es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre al que hicimos referencia antes. Dicho encuadre incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. (2006: 65)

Asimismo, Quintana señala que la técnica de análisis documental supone:

- Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; y clasificar los documentos identificados;
- Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación;
- Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en ‘memos’ o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo;
- Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada. (2006: 66)

5. Entrevistas a profundidad

Para Blanco (2006), esta es:

[...] la técnica más utilizada para obtener información de la gente; ha sido usada y sigue siendo empleada para múltiples propósitos y por una variedad de actores: abogados para obtener información [...] No obstante, solo hasta fechas recientes, la entrevista se ha empleado de manera sistemática para propósitos científicos, tanto de laboratorio como de campo.

Señala también que:

[...] como técnica de investigación, la entrevista abarca diversas dimensiones: amplía y verifica el conocimiento científico; obtiene o posibilita llevar la vida diaria del ser humano al nivel del conocimiento y elaboración científica, y permite la reflexión del entrevistado de ‘ese algo’ — objeto del estudio—, que quizás no tenía sistematizado y/o ‘concientizado’. (Blanco 2006).

6. Matriz de consistencia

Tabla 5. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	INDICADORES	
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	Dimensiones	Indicadores
Deficiente gestión en la elaboración de los estudios de preinversión en PVD	Desarrollar una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada.	La aplicación de una propuesta de mejora tendrá una incidencia positiva en la elaboración de estudios de preinversión.	Unidad Gerencial de Estudios	N° de estudios de pre-inversión elaborados (aprobados) en un año
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Dimensiones	Indicadores
Deficiente proceso de elaboración de estudios de preinversión de la infraestructura vial vecinal	Plantear una propuesta de mejora orientada a revertir de manera significativa el exceso de tiempo ocasionado por las demoras en el proceso de elaboración de estudios de preinversión.	La adecuada identificación de actividades permitirá mejorar los subprocesos	Unidad Gerencial de Estudios Inventario de actividades	N° de subprocesos mejorados (o rediseñados)
Existencia de puntos críticos en el proceso de elaboración de estudios de preinversión de la infraestructura vial vecinal	Identificar y analizar los puntos críticos del proceso de elaboración de estudios de preinversión de la infraestructura vial vecinal	La adecuada identificación de puntos críticos permitirá reducir los retrasos.	Unidad Gerencial de Estudios Relación de funciones – MOP	N° de días de retraso en los subprocesos

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Análisis del proceso y propuesta de mejora

1. Antecedentes

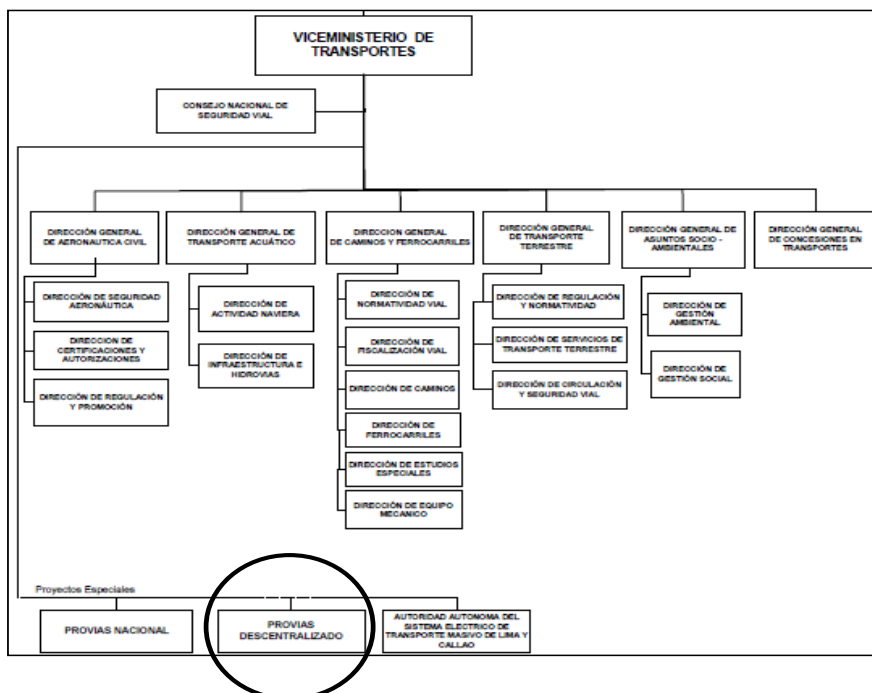
1.1. Estructura orgánica y características generales de PVD

El Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Descentralizado – Provías Descentralizado, es una unidad ejecutora del Ministerio de Transportes y Comunicaciones adscrita al Viceministerio de Transportes.

El Rol de PVD corresponde a satisfacer eficientemente las demandas de servicios de transporte y comunicaciones de la población y sectores productivos, proporcionando y/o promoviendo el desarrollo de la infraestructura y garantizando la prestación competitiva de dichos servicios.

Para ello, está encargada de las actividades de preparación, gestión, administración, y de ser el caso, la ejecución de proyectos y programas de infraestructura de transporte departamental y rural en sus diversos modos, así como en el fortalecimiento de capacidades institucionales para la gestión descentralizada del transporte departamental y rural.

Gráfico 3. Organigrama del Ministerio de Transportes y Comunicaciones



Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC

A la fecha, PVD, se encuentra compuesto por las siguientes Unidades Orgánicas:

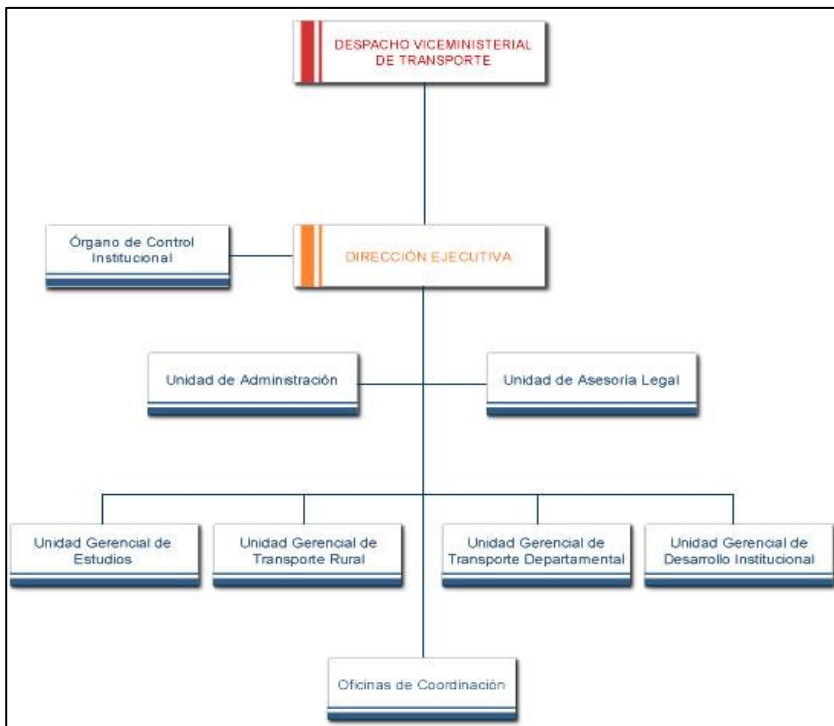
Tabla 6. Unidades orgánicas de PVD

FUNCION	UNIDADES ORGÁNICAS
DIRECCIÓN	Dirección Ejecutiva - DE
CONTROL INSTITUCIONAL	Oficina de Control Institucional - OCI
ASESORAMIENTO	Unidad de Asesoría Legal - UGAL
APOYO	Unidad de Administración - UGA
LINEA	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Unidad Gerencial de Transporte Departamental - UGTD
	Unidad Gerencial de Transporte Rural - UGTR
	Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional - UGDI
DESCONCENTRADAS	Oficinas de Coordinación - OC

Fuente: Provías Descentralizado – Elaboración propia

Por otro lado, la estructura actual que proyecta la institución se presenta a través del siguiente organigrama:

Gráfico 4. Organigrama de PVD



Fuente: Portal web de Provías Descentralizado

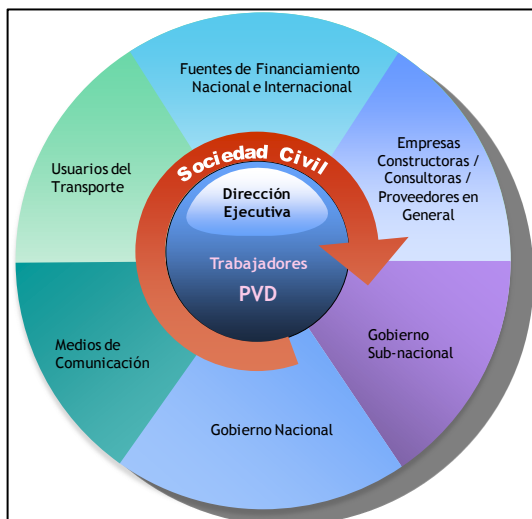
En la estructura orgánica indicada, se observa que la elaboración de los estudios de pre-inversión y definitivos está a cargo de la Unidad Gerencial de Estudios (UGE), la gestión correspondiente a la ejecución de obras y el posterior mantenimiento recae en las unidades gerenciales de Transporte Rural y Departamental (UGTR, UGTD).

También, se aprecia que la entidad no cuenta con un área o gerencia de planificación ligada a las unidades de línea (UGE, UGTR y UGTD); que se encargue de la formulación y estandarización de las políticas y procesos internos (y su mejora continua); de manera tal que se pueda velar por la calidad de la gestión y orientarla a resultados; con lo cual se concluye que en la entidad no se tiene clara la responsabilidad correspondiente a la priorización de los proyectos a ser ejecutados; lo que dificulta la determinación de los diferentes mecanismos de intervención.

1.2. Grupos de Interés de Provias Descentralizado

Los grupos de interés, son los que se encuentran relacionados a las actividades y el quehacer de Provias Descentralizado, y que se ven afectados por sus acciones y logros. Asimismo, son aquellos que tienen influencia directa e indirecta en las decisiones a tomarse en la organización, y por lo tanto, guían las acciones futuras, y ayudan a visualizar hacia dónde debe dirigirse la institución, como lo indica el gráfico a continuación:

Gráfico 5. Grupos de interés de PVD

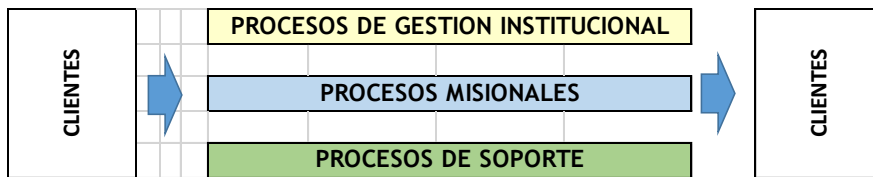


Fuente: Manual de procesos de Provias Descentralizado

1.3 Estructura de procesos de Provías Descentralizado

Para identificar los macroprocesos y procesos que se desarrollan en PVD, el grupo revisó el Manual de Procesos de dicha entidad, el mismo que fue aprobado a través de la RD N° 047-2013-MTC/21. Es así que como parte de dicho análisis, se observa que la estructura de procesos de PVD, está constituida por los siguientes macroprocesos:

Gráfico 6. Macroprocesos de PVD



Fuente: Manual de procesos Provías Descentralizado – Elaboración propia

Asimismo, cabe precisar que cada uno de los citados macroprocesos, está constituido por procesos y subprocesos, cuyo detalle es el siguiente:

Tabla 7. Estructura de procesos de PVD

I PROCESOS ESTRATEGICOS			
1.1	Proceso de Gestion de Comunicaciones		
1.2	Proceso de Gestion y Mejora Continua		
1.3	Proceso de Gestion Estrategica		
II PROCESOS MISIONALES			
2.1 Proceso de Promocion			
2.1.1	Promoción de la Gestión de IVD		
2.1.2	Priorización y Planificación del Portafolio de Proyectos de IVD		
2.2 Procesos de Acompañamiento			
2.2.1	Fortalecimiento de Capacidades		
2.2.2	Asistencia Técnica y Acompañamiento		
2.2.3	Transferencia de Recursos		
2.3 Procesos de Monitoreo de la Gestión de Proyectos de IVD			
2.3.1	Planificación del Monitoreo de la Gestión de Infraestructura Vial Descentralizada		
2.3.2	Desarrollo del Monitoreo de la Gestión de IVD		
2.3.3	Evaluación de los Resultados del Monitoreo de la Gestión de IVD		
2.4 Procesos de Gestión de Proyectos de IV			
2.4.1	Planificación de la Gestión de Proyectos		
2.4.2	Seguimiento y Control de Proyectos		
2.4.3	Cierre de los Proyectos		
III PROCESOS DE SOPORTE			
3.1	Macro Proceso de Gestion Presupuestaria		
3.2	Macro Proceso de Gestion Contable		
3.3	Macro Proceso de Gestion Documentaria		
3.4	Macro Proceso de Gestion de Personal		
3.5	Macro Proceso de Gestion de Bienes		
3.6	Macro Proceso de Gestion de Asesoría Legal		
3.7	Macro Proceso de Gestion de Adquisiciones		
3.8	Macro Proceso de Gestion de Informatica		
3.9	Macro Proceso de Control Institucional		

Fuente: Manual de procesos de Provías Descentralizado

Ahora bien, considerando que el presente trabajo, se enfoca principalmente en el análisis de los tiempos invertidos durante la etapa de elaboración de estudios de preinversión, se ha visto por conveniente efectuar una clasificación funcional de los procesos, lo cual nos permitirá ubicar dicha etapa dentro la estructura general de procesos existentes.

Tabla 8. Estructura funcional de procesos de PVD

PROCESOS		FUNCION
I	PROCESOS GESTION INSTITUCIONAL	DIRECCION
	1.1 Proceso de Gestion de Comunicaci	DIRECCION
	1.2 Proceso de Gestion y Mejora Conti	DIRECCION
	1.3 Proceso de Gestion Estrategica	DIRECCION
II	PROCESOS MISIONALES	GESTION - OPERATIVO
	2.1 Procesos de Promocion	GESTION
	2.2 Procesos de Acompañamiento	GESTION
	2.3 Procesos de Monitoreo de la Gestió	GESTION
	2.4 Procesos de Gestión de Proyectos de infraestructura vial descentralizada (Estudios, Obras)	OPERATIVO
III	PROCESOS DE SOPORTE	APOYO
	3.1 Macro Proceso de Gestion Presupuestar	APOYO
	3.2 Macro Proceso de Gestion Contable	APOYO
	3.3 Macro Proceso de Gestion Documentari	APOYO
	3.4 Macro Proceso de Gestion de Personal	APOYO
	3.5 Macro Proceso de Gestion de Bienes	APOYO
	3.6 Macro Proceso de Gestion de Asesoría	APOYO
	3.7 Macro Proceso de Gestion de Adquisicio	APOYO
	3.8 Macro Proceso de Gestion de Informatic	APOYO
	3.9 Macro Proceso de Control Institucional	APOYO

Fuente: Manual de procesos de PVD – Elaboración propia

Como se puede apreciar en dicha estructura, el primer nivel corresponde a los procesos de dirección, cuyo conjunto de procesos desarrollan la estrategia de comunicación y mejora de la entidad.

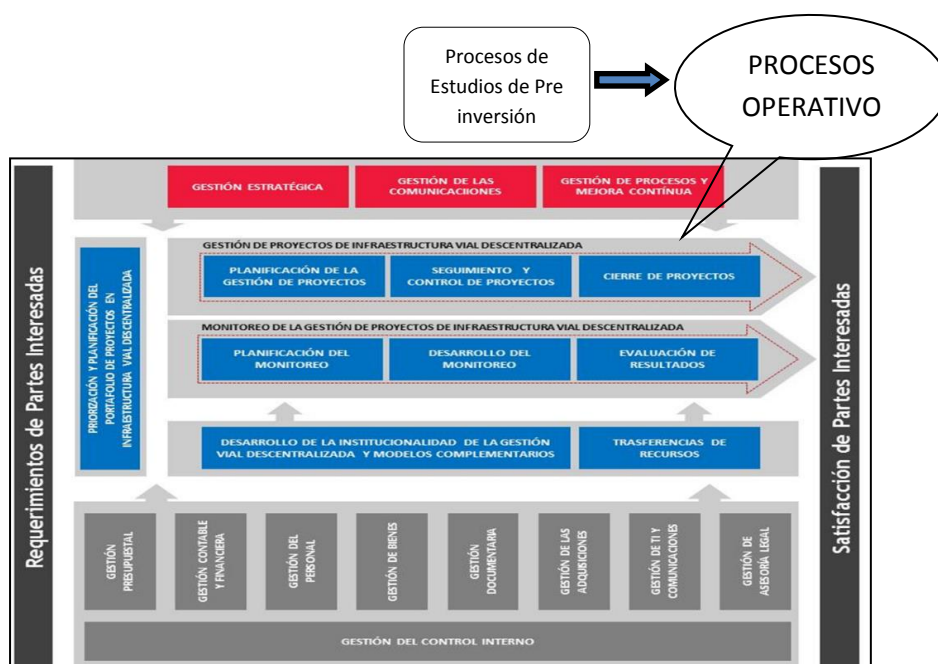
En el segundo nivel se ubican los procesos orientados a ejecutar la misión de la institución y por otro lado entregar el valor a los grupos de interés de PVD; este conjunto de procesos son los que suministran directamente los servicios de la institución y se pueden definir también como procesos operativos o misionales.

Finalmente en el tercer nivel se describen los procesos que hacen posible que los otros grupos de procesos se ejecuten, y son los que proveen los recursos y el soporte para el funcionamiento de la institución; estos procesos se denominan Procesos de Soporte.

Consecuentemente, podemos manifestar que los procesos involucrados en la elaboración de estudios de pre inversión, al presentar características y procedimientos de carácter operativo, forman parte de los procesos de gestión de proyectos de infraestructura vial descentralizada, el que a su vez constituye uno de los macro procesos misionales de la entidad.

A partir de dichas consideraciones, valiéndose de la información señalada en el manual de procesos de la entidad, se ha elaborado el siguiente esquema, en donde se muestra lo antes señalado:

Gráfico 7. Mapa general de procesos de PVD

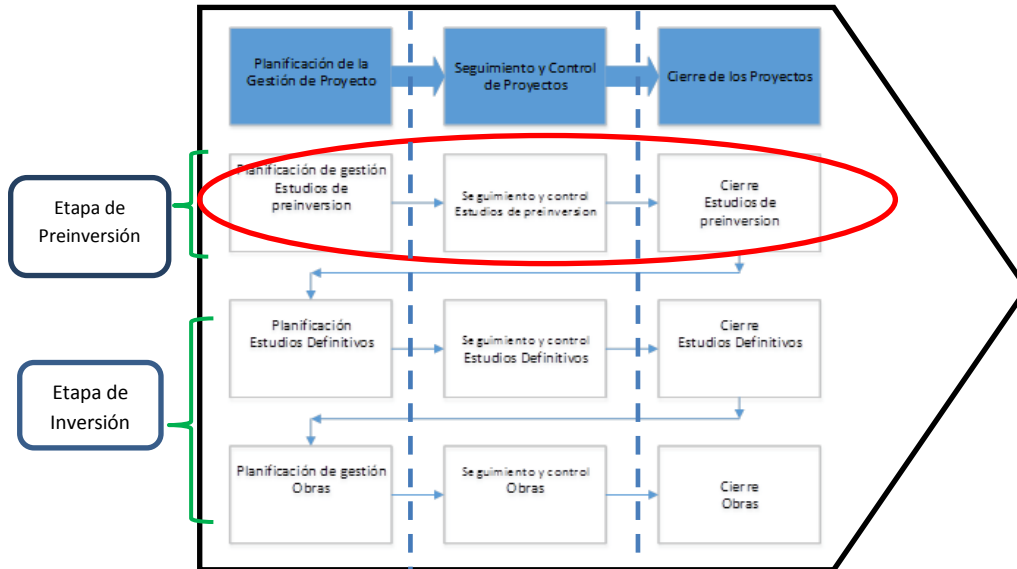


Fuente: Manual de procesos de Provias Descentralizado

Prosiguiendo con el análisis, de los procesos operativos que se indican en el esquema antes mostrado, se ha extraído el proceso correspondiente a la Gestión de Proyectos de Infraestructura Vial Descentralizada, con la finalidad de analizar sus componentes (planificación, seguimiento y control, cierre), y la relación o correspondencia que guardan cada uno de ellos con la gestión

referente a los procesos de elaboración de estudios de preinversión, así como los sub procesos, actividades y procedimientos que lo conforman.

Gráfico 8. Macroproceso de gestión de proyectos de infraestructura vial descentralizada



Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis antes planteado, se aprecia que el Macro Proceso de Gestión de Proyectos de Infraestructura Vial Descentralizada, tienen correspondencia directa con el ciclo de proyectos de inversión (SNIP), esto quiere decir que los procesos de Planificación, Seguimiento y Control así como Cierre de Proyectos, se aplican de forma transversal tanto para la fase de preinversión, como la de inversión (estudio definitivo y obra).

Consecuentemente, podemos establecer que el proceso correspondiente a la gestión de estudios de preinversión objeto del presente estudio, constituye la primera fase de procesos del Macro proceso de Gestión de Proyectos de Infraestructura Vial Descentralizada, correspondiendo las siguientes fases a los procesos de gestión de estudios definitivos y gestión de obras, cuyo análisis no es parte del presente trabajo.

Ahora bien, luego de haberse determinado en el marco de la estructura general de procesos de PVD, el objeto del presente trabajo, en los siguientes capítulos procederemos con el análisis y desarrollo de los procesos correspondientes a la Gestión de Estudios de Preinversión de Infraestructura Vial.

2. Proceso de gestión de estudios de preinversión de PVD

2.1 Competencia

Al respecto, se ha elaborado una matriz de correspondencia entre los procesos misionales y las áreas de PVD, en donde se muestra que la gestión de los procesos correspondientes a la etapa de estudios de preinversión se encuentra a cargo de la UGE, quien por sus funciones es la responsable del cumplimiento de cada uno de ellos, así como de sus actividades y procedimientos.

Tabla 9. Matriz de correspondencia procesos misionales y áreas PVD

PROCESOS MISIONALES	AREAS DE PROVIAS DESCENTRALIZADO									
	DIRECCION EJECUTIVA	AREA DE MONITOREO Y EVALUACION	OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL	UNIDAD GERENCIAL DE ASESORIA LEGAL	UNIDAD GERENCIAL DE ADMINISTRACION	UNIDAD GERENCIAL DE TRANSPORTE DEPARTAMENTAL	UNIDAD GERENCIAL DE TRANSPORTE RURAL	UNIDAD GERENCIAL DE ESTUDIOS	UNIDAD GERENCIAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	COMITÉ DE PROCESOS INVESTIGATORIOS
2.1 Procesos de Promocion	x									
Promoción de la Gestión de IVD	x									
Priorización y Planificación del Portafolio de Proyectos de IVD	x									
2.2 Procesos de Acompañamiento					x				x	
Fortalecimiento de Capacidades									x	
Asistencia Técnica y Acompañamiento									x	
Transferencia de Recursos					x					
2.3 Procesos de Monitoreo de la Gestión de Proyectos de IVD		x								
Planificación del Monitoreo de la Gestión de Infraestructura Vial Descentralizada		x								
Desarrollo del Monitoreo de la Gestión de IVD		x								
Evaluación de los Resultados del Monitoreo de la Gestión de IVD		x								
2.4 Procesos de Gestión de Proyectos de infraestructura vial descentralizada (Estudios, Obras)						x	x	x		
Gestion de Estudios de Preinversion								x		
Planificación								x		
Seguimiento								x		
Cierre								x		
Gestion de Estudios Definitivos								x		
Planificación								x		
Seguimiento								x		
Cierre								x		
Gestion de Obras						x	x			
Planificación						x	x			
Seguimiento						x	x			
Cierre						x	x			

Fuente: Elaboración propia

2.2 Descripción del proceso de gestión de estudios de preinversión y su relación con los objetivos de PVD

El proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial Descentralizada, se relaciona claramente con la misión y objetivos¹ que tiene PVD. En esa línea, contar con un proceso óptimo en la elaboración de estudios de preinversión repercutiría positivamente en el objetivo específico de “*ampliar, mejorar y consolidar la accesibilidad, conectividad e integración de poblaciones a bienes, servicios públicos y privados y a oportunidades generadoras de ingresos, mejorando la infraestructura vial rural y departamental, que permita incrementar, restablecer y conservar la transitabilidad de la red vial vecinal y departamental*”, lo que a su vez impactaría en la misión de “*contribuir a la gestión descentralizada de la infraestructura vial departamental y rural a ser desarrollada por los gobiernos regionales y locales, respectivamente, implementando mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de las inversiones viales*”, que en un mediano plazo aportaría con la visión de “*país integrado con redes viales departamentales y rurales adecuadas, transitables, bajo gestión de los gobiernos regionales y locales respectivamente, y que contribuyen al desarrollo socioeconómico de la población*”, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 10. Matriz de correspondencia procesos misionales y objetivos PVD

PROCESOS MISIONALES	VIALES			INSTITUCIONALES	POLITICA	DESARROLLO			
	Desarrollo Territorial	Sostenibilidad de la Inversión Pública	Complementariedad y Articulación de la Inversión	Desarrollo de Capacidades Institucionales	Descentralización, Eficiencia y Participación	Inclusión, Ciudadanía y Democracia	Fortalecimiento de políticas nacionales	Integración de la infraestructura vial	Fortalecimiento de capacidades
Macro Proceso de Promoción	X	X			X				
Macro Proceso de Acompañamiento				X					
Macro Proceso de Monitoreo de la Gestión de Proyectos de IVD	X	X	X						
Macro Proceso de Gestión de Proyectos de infraestructura vial descentralizada	X	X	X					X	
Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión	X	X	X					X	
Proceso de Gestión de Estudios Definitivos	X	X	X					X	
Proceso de Gestión de Obras	X	X	X					X	

Fuente: Elaboración propia

¹ La misión y objetivos se puede visualizar en: <http://www.proviasdes.gob.pe/Organizacion/mision.html> y <http://www.proviasdes.gob.pe/Organizacion/Objetivos.html>

En ese sentido, se puede decir que el proceso de gestión de estudios de preinversión es concordante con la misión de la entidad tal como lo expresan Aronés Barbarán, Eddie E.; Cayturo Aguilar, Edwin y Chavez Figueroa, Oscar. Así pues en palabras de Cayturo Aguilar, la importancia de los estudios de preinversión radica no sólo en “...determinar qué alternativas son más óptimas económicamente...”, sino en conocer “...como contribuye el proyecto vial en los diferentes sectores (salud, educación, producción, etc. de los distritos), es decir, dicho estudio debe determinar el impacto socioeconómico en el área de influencia...”; mientras que Chávez Figueroa “...elaborar estudios de calidad es fundamental para cumplir los objetivos institucionales”.

Tabla 11. Relación entre el proceso y los objetivos

Proceso	Objetivo específico	Objetivo general	Misión	Visión
Gestión de estudios de preinversión	Mejorar la infraestructura vial rural y departamental	Incremento de la dotación y la mejora de la transitabilidad	Gestión descentralizada de la infraestructura vial	País integrado con redes viales adecuadas

Fuente: www.proviasdes.gob.pe. Elaboración propia

2.3 Grupos de interés relacionados con el proceso de gestión de estudios de preinversión

Son todos aquellos agentes relacionados con el Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión de Infraestructura Vial Descentralizada y por lo tanto, tienen influencia directa en la gestión de éstos, desde su concepción hasta su aprobación. Entre los principales grupos de interés identificados se encuentran los siguientes:

Tabla 12. Grupos de interés – principales integrantes

Principales grupo de interés	Integrantes de los principales grupos de interés	Relación con PVD
Gobiernos subnacionales	Gobiernos regionales Gobiernos locales	Elaboran y actualizan los planes viales regionales y provinciales, que es el insumo para la programación de los perfiles en los planes operativos de PVD.
Gobierno nacional	MTC Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)/OSCE	El MTC, a través de OPI, evalúa y aprueba estudios de pre inversión. El MEF solicita información administrativa y presupuestal.
Proveedores	Empresas consultoras Consultores individuales	Desarrollan estudios, levantan observaciones. Participan de los procesos de selección.
Colaboradores	Especialistas, funcionarios, directores de PVD	Coordinan el desarrollo de estudios en el marco de sus funciones de acuerdo a ley.

Fuente: Manual de procesos y procedimientos de Provías Descentralizado - Elaboración propia

2.4 Caracterización del proceso de gestión de estudios de preinversión

Como se indicó anteriormente, este proceso tiene por objetivo presentar los lineamientos correspondientes a la primera fase del ciclo de proyecto, esto quiere decir que en esta etapa se desarrollan los subprocesos, procedimientos, actividades involucrados con la elaboración de un estudio de preinversión.

Tabla 13. Caracterización proceso de gestión de estudios de preinversión

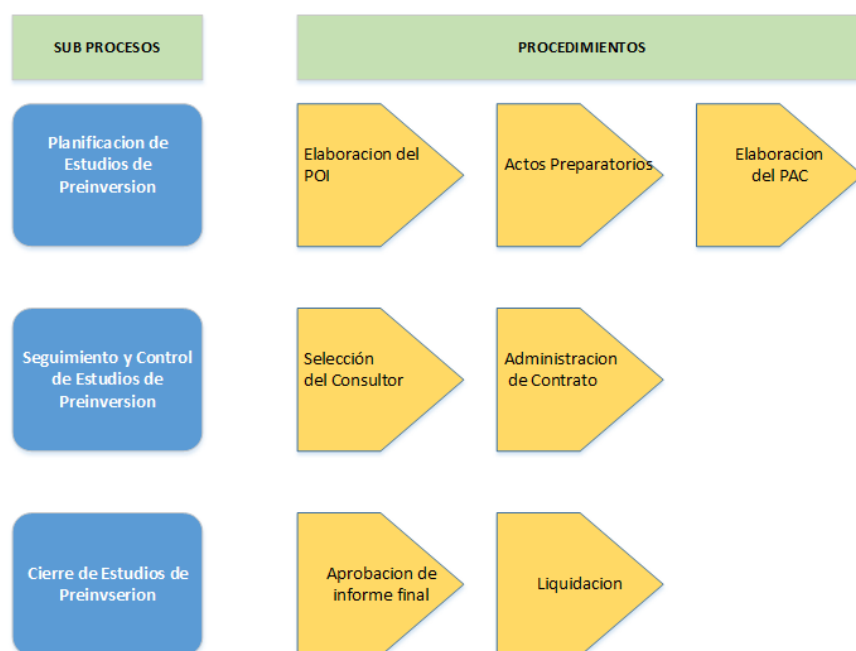
Proceso de Gestión de Proyectos de Infraestructura Vial Descentralizada					
Sub Proceso de Planificación de Estudios de Preinversión					
Proveedores	Procedimientos	Insumos/Entradas	Actividades	Productos/Salidas	Clientes
UGDI	Implementación del Plan Operativo Institucional	Proyectos e intervenciones priorizadas	Incorporación de proyectos	Plan Operativo Institucional Consolidado	UGE
UGDI		Plan Operativo Institucional Consolidado	Aprobación de Plan Operativo Institucional	Plan Operativo Institucional	UGE
UGE	Actos Preparatorios	Plan Anual de Contrataciones	Elaboración de Términos de Referencia y Estructura de Costos	Términos de Referencia Consolidados	UGE
UGE		Términos de Referencia Consolidados	Aprobación de Términos de Referencia y Estructura de Costos	TdR aprobados	UGE
UGA	Implementación del Plan Anual de Contrataciones	TdR aprobados	Incorporación en procesos de selección	Procesos de Selección incorporados	UGE
UGA		Procesos de Selección incorporados	Aprobación del Plan de Contrataciones	Plan de Contrataciones	UGE
Sub proceso de Seguimiento y control de estudios de preinversión					
Proveedores	Procedimientos	Insumos/Entradas	Actividades	Productos/Salidas	Clientes
UGA	Selección del Consultor	Términos de Referencia y certificación y/o prevision presupuestal y cotizaciones	Implementación de Expediente de Contratación	Expediente de Contratación aprobado	UGE
DE		Selección y remisión de temas de profesionales	Conformación de comité	Comité de selección designado	UGE
Comité Especial		Expediente de contratación	Elaboración de bases	Bases revisadas	UGE
Comité Especial		Bases revisadas	Aprobación de bases	Bases aprobadas	UGE
Comité Especial		Bases aprobadas	Proceso de Selección	Consultor adjudicado	UGE
UGAL		Consultor adjudicado	Suscripción de Contrato	Contrato suscrito	UGE
UGE	Administración de Contrato	Contrato Suscrito	Entrega de Terreno	Acta de entrega de terreno	UGE
Consultor		Inicio de Servicio	Presentación de Informe	Distribución de informes	UGE
Consultor		Distribución de informes	Revisión de Informes parciales	Pronunciamiento de especialista	UGE
Consultor		Pronunciamiento de especialista	Aprobación de Informes parciales	Conformidad	UGE
Consultor	Conformidad	Valorización		UGE	
Sub proceso de Cierre de los estudios de preinversión					
Proveedores	Procedimientos	Insumos/Entradas	Actividades	Productos/Salidas	Clientes
Consultor	Aprobación de Informe Final	Informes Finales	Verificación de Informes Finales	Entregable Final aprobado	UGE
Consultor	Liquidación	Prestaciones aprobadas y Valorizaciones Canceladas	Liquidación Final	Contratos Liquidados	UGE

Fuente: Elaboración propia

2.5 Estructura del proceso

El Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión, se ha estructurado en subprocesos y procedimientos, de manera tal que bajo este enfoque se pueda tener una mayor gestión en el desarrollo de las actividades más críticas.

Gráfico 9. Estructura del proceso de gestión de estudios de preinversión



Fuente: Elaboración propia

a. Sub proceso de Planificación de Estudios de Preinversión

Este subproceso involucra las actividades que desarrollan las gerencias: UGE/UGA/UGAL, concernientes a la implementación del POI y el PAC, cuyas acciones son necesarias para identificar, priorizar, planificar, coordinar y programar presupuestalmente, los estudios de preinversión a ser intervenidos durante el año.

En el desarrollo de este Proceso se involucra la ejecución de los siguientes procedimientos:

Procedimiento de Implementación del Plan Operativo Institucional – POI

Este procedimiento viene precedido por el Presupuesto Institucional Apertura del MTC, cuya gestión está a cargo de la Oficina de Planificación y Presupuesto.

La Unidad Gerencial de Estudios, valiéndose del documento de gestión elaborado por los gobiernos locales y que se denomina Plan Vial Vial Provincial Participativo, identifica , selecciona, prioriza los estudios de preinversión y definitivos que deberán ser incorporados en el Plan Operativo Institucional. Una vez aprobado el POI por el Pliego, éste se remite entre otros a Provías Descentralizado, dónde es recepcionado por el área de Monitoreo y Evaluación (MyE) y trasladado a la Unidad de Administración (UGA) para elaborar la propuesta de PAC de PVD.

Tabla 14. Procedimiento implementación del plan operativo institucional

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES
Implementación del Plan Operativo Institucional	Incorporación de proyectos en el POI	Coordinador de Planificación y Priorización	UGE/UGDI/IVP/Oficina de Coordinación Zonal
	Aprobación de Plan Operativo Institucional	Coordinador	Área de Monitoreo y Evaluación

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de actos preparatorios

Una vez que se encuentren aprobadas las inclusiones al PAC de PVD, la Unidad Gerencial de Estudios (UGE) elabora los términos de referencia para la contratación de los consultores que elaborarán los estudios de pre-inversión y luego los remite a la Oficina de Programación e Inversiones (OPI) del MTC. Ésta revisa los términos de referencia y de encontrarse conforme los aprueba y remite a UGE, quien consolida los términos de referencia aprobados con la estructura de costos; en caso que la OPI no se encuentre conforme con los términos de referencia, los observa y devuelve a la UGE para su subsanación.

Tabla 15. Procedimiento actos preparatorios

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES
Actos Preparatorios	Elaboración de Términos de Referencia	Coordinador de Estudios y Especialistas	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Aprobación de Términos de Referencia	Coordinador de Estudios y Especialistas	Unidad Gerencial de Estudios - UGE

Fuente: Elaboración propia

Teniendo consolidados los términos de referencia y la estructura de costos por la UGE, ésta los remite a la Unidad de Adquisiciones de la UGA. En esta unidad, se realiza el estudio de mercado y en base a ello se determina y aprueba el valor referencial de la elaboración de los estudios de pre-inversión. El expediente es remitido a la Unidad de Presupuesto de la UGA para la obtención del crédito de certificación presupuestal. Obtenida la certificación presupuestal, la documentación es remitida a la Dirección Ejecutiva para la aprobación del expediente de contratación mediante Resolución Directoral. Una vez aprobado, el expediente de contratación es remitido al Comité Especial, quien elabora las bases y las remite a la Unidad de Asesoría Legal (UGAL).

La UGAL procede a la revisión de las bases y de no encontrarse conforme las devuelve al Comité Especial para su subsanación; mientras que de estar conformes las remite a la Dirección Ejecutiva, quien las revisa y aprueba mediante Resolución Directoral, y con el proceso de contratación se encuentra expedito para su convocatoria.

Procedimiento de Implementación del Plan Anual de Contrataciones – PAC

El documento de PAC es remitido a la Dirección Ejecutiva (DE), que de no estar conforme lo devuelve a UGA para su corrección; mientras que si se encuentra conforme lo remite al Vice Ministerio de Transportes, que aprueba el PAC con resolución, caso contrario lo devuelve a la Dirección Ejecutiva de PVD para la subsanación respectiva.

Tabla 16. Procedimiento implementación del plan anual de contrataciones

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES
Implementación del Plan Anual de Contrataciones	Incorporación en procesos de selección	Coordinador de Estudios	Unidad Gerencial de Estudios - UGE Unidad Gerencial de Asesoría Legal - UGAL
	Aprobación del Plan de Contrataciones	Director Ejecutivo/Gerente Unidad Gerencial de Asesoría Legal	Dirección Ejecutiva/UGAL

Fuente: Elaboración propia

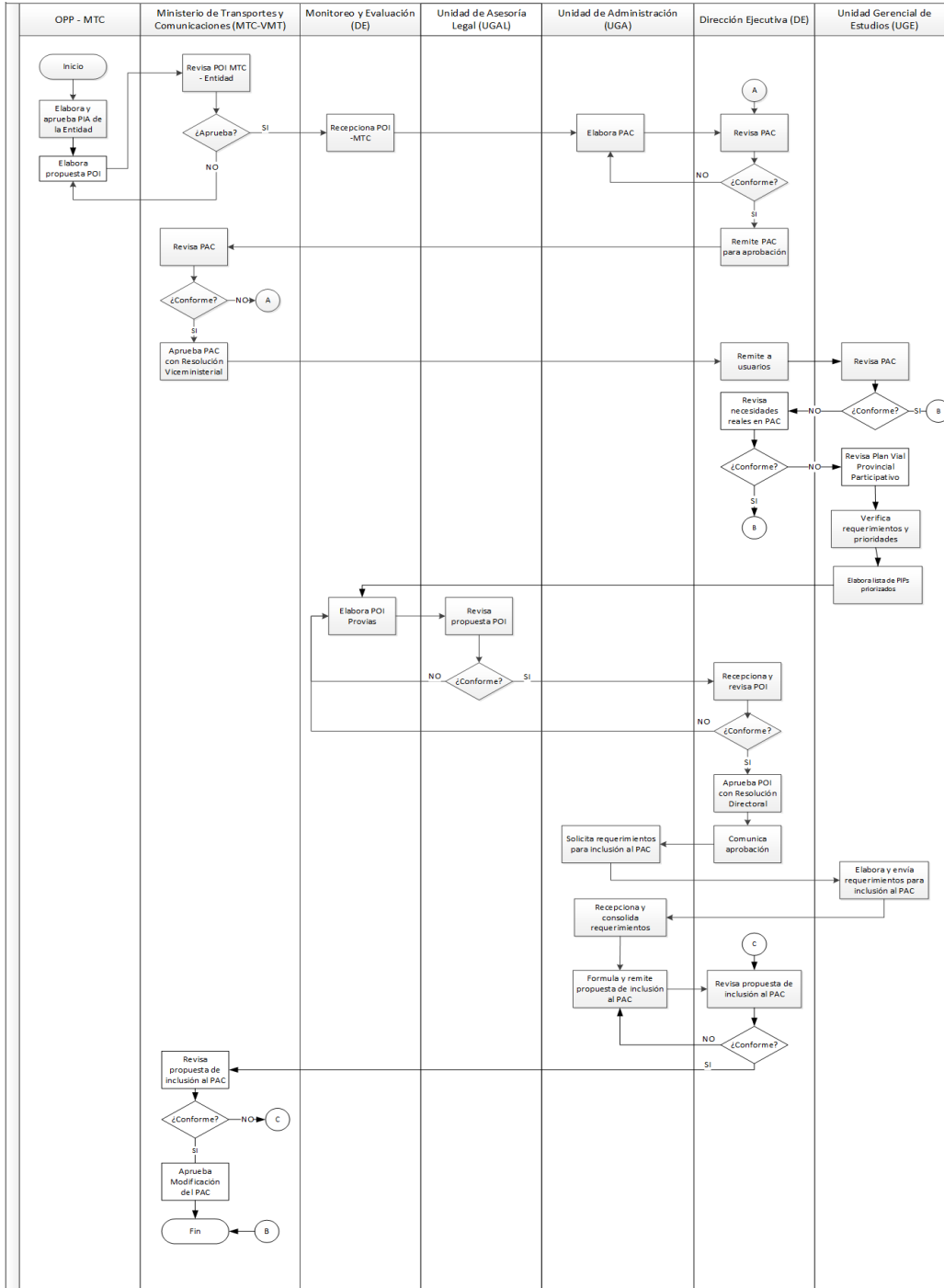
Una vez aprobado el PAC, la DE lo comunica a todas las dependencias de PVD, el cual llega a la Unidad Gerencial de Estudios (UGE), donde revisan si sus requerimientos están presentes en el PAC aprobado, al no estar conformes comunican a la DE esta situación, quienes al corroborar este hecho solicitan a todas las áreas de PVD la elaboración de un POI propio de la ejecutora para identificar las necesidades reales. En esa línea UGE, revisa los planes viales provinciales participativos, verifica las prioridades y elabora la lista de PIPs priorizados, la cual es remitida al área de MyE, quienes tomando como insumo esta información, elaboran la propuesta de POI.

La propuesta de POI es revisada por la Unidad de Asesoría Legal (UGAL), de no encontrarse conforme la devuelve a MyE para su subsanación, mientras que de estar conforme la remite a la DE, la cual revisa y, de estar correcta la propuesta, aprueba el POI con Resolución Directoral. En base a este POI aprobado, la UGA solicita a las áreas de Provías sus requerimientos para inclusión al PAC. La UGE elabora y remite sus requerimientos, los cuales son consolidados por UGA para elaborar la propuesta de inclusión al PAC, la cual es remitida a la DE para su revisión.

La DE en caso de no encontrarse conforme, observa la propuesta y la devuelve a UGA para la respectiva subsanación, mientras que de estar conforme remite el documento al Vice Ministerio de Transportes. Una vez aquí, el documento es revisado y en caso presente observaciones es

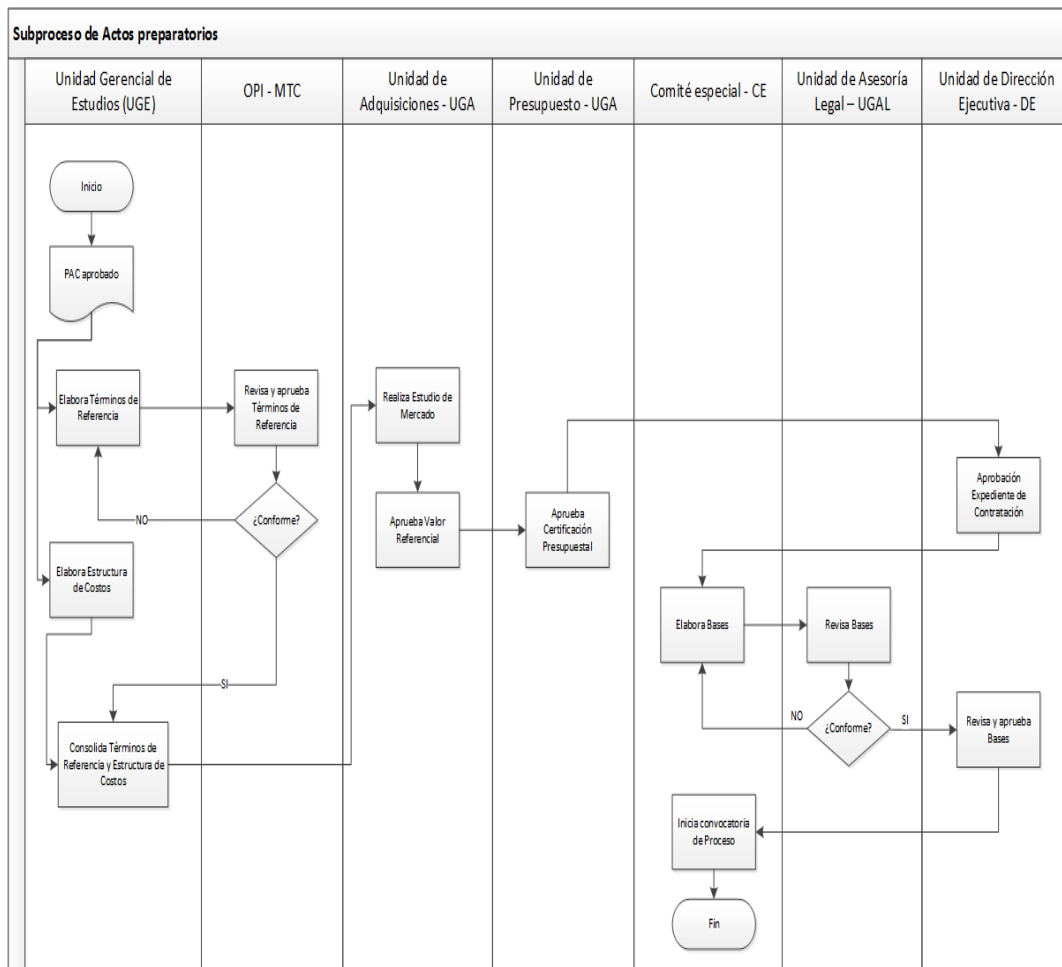
devuelto a la DE de PVD para su subsanación, mientras que de encontrarse conformes se aprueba la modificación del PAC (inclusión) con Resolución Viceministerial.

Gráfico 10. Flujograma de los procedimientos de implementación del POI y PAC



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Flujograma de actos preparatorios



Fuente: Elaboración propia

b. Sub proceso de Seguimiento y Control de Estudios de Preinversion de Infraestructura Vial

Este subproceso involucra las actividades que desarrolla la Unidad Gerencial de Estudios UGE, en lo que concierne propiamente a la elaboración del estudio de preinversión, las acciones aquí planteadas están comprenden desde el proceso de selección para adjudicar al consultor que elaborara el estudio hasta la aprobación de este.

En el desarrollo de este Proceso se involucra la ejecución de los siguientes procedimientos:

Procedimiento de Selección del Consultor

El subproceso de Selección de consultor inicia con la implementación del expediente de contratación por parte del Coordinador de Estudios de la Unidad Gerencial de Estudios – UGE, en ese lapso se conforma el Comité Especial CE que se hará cargo del proceso de selección, una vez designado este se procede con la convocatoria del proceso.

Posteriormente, durante el desarrollo del proceso de selección se los participantes pueden presentar consultas y observaciones, si es que están en desacuerdo con la absolución de las mismas por parte de la entidad, pueden elevar su disconformidad ante la OSCE; de ser este el caso, la OSCE formula su pronunciamiento y el CE realizará la integración de las bases.

Posteriormente el CE realiza la evaluación de las propuestas presentadas por los participantes para luego otorgar la Buena Pro siempre y cuando la calificación resulte satisfactoria, caso contrario el proceso se considerará desierto.

Tabla 17. Procedimiento selección del consultor

Selección del Consultor	Implementación de Expediente de Contratación	Coordinador de Estudios	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Conformación de comité	Gerente	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Elaboración de bases	Miembros de comité	Comité
	Aprobación de bases	Miembros de comité	Comité
	Proceso de Selección	Miembros de comité	Comité

Fuente: Elaboración propia

Si se otorga la Buena Pro y no se presentan ninguna impugnación se procederá al Consentimiento de la Buena Pro notificándosele al postor que prepare y presente la documentación necesaria para la firma del contrato. Si se otorga la Buena Pro y posteriormente se impugna, la OSCE emitirá su pronunciamiento si es que el valor del proceso es mayor a los S/. 200,000. Si el pronunciamiento realizado por la OSCE es favorable al adjudicatario procederá el Consentimiento de la Buena Pro por lo que se le notificará al postor que prepare y presente la documentación necesaria para la firma del contrato.

Si el pronunciamiento formulado por la OSCE no es favorable al adjudicatario se declarará la nulidad del proceso dando por concluido el proceso de selección.

Si se otorga la Buena Pro y posteriormente se impugna y el valor del proceso es inferior o igual a los S/. 200, 000; se remitirá a la Unidad Gerencial de Asesoría Legal (UGAL), la cual revisará y emitirá el informe correspondiente remitiéndolo a la Dirección Ejecutiva, la cual emitirá su pronunciamiento, si este es favorable al adjudicatario se realiza el consentimiento de la Buena Pro y se notifica al postor para la presentación de la documentación necesaria para la firma del contrato. Si el pronunciamiento no es favorable se declara la nulidad del proceso. Si la Dirección Ejecutiva considera que el informe presentado por la UGAL no es favorable al adjudicatario, se procederá a declarar la nulidad del proceso.

Procedimiento de Administración de Contrato

El subproceso de Administración de Contrato se inicia cuando el postor luego de recepcionar la notificación del Consentimiento de la Buena Pro, remite la documentación para la firma del contrato a la UGAL, para su evaluación correspondiente. Si la UGAL considera que la documentación presentada no es satisfactoria, comunicará sus observaciones al postor para que realice el levantamiento de las observaciones.

Si la UGAL considera que la documentación presentada es satisfactoria, se proyecta el contrato y se remite a la Dirección Ejecutiva, la que realizará la suscripción del contrato y notificará a los interesados.

Luego de ello, el contratista solicita la entrega de terreno (pudiendo solicitar también un adelanto de pago), luego la documentación es revisada por el administrador de contrato, quien de hallar observaciones la devuelve al consultor para su subsanación, caso contrario elabora el informe de solicitud de entrega de terreno y lo remite a la Gerencia de la Unidad Gerencial de Estudios (UGE), ésta realiza la notificación a la Oficina de Coordinación Zonal quien hace efectiva la entrega del terreno al contratista y elabora el acta de entrega de terreno, la cual la remite a la UGE y ésta la deriva al administrador de contrato, quien realiza la notificación al contratista.

Una vez notificado, el consultor inicia la prestación del servicio y elabora el 1er informe, con ello el administrador de contrato revisa si éste se encuentra completo, de no ser así notifica las observaciones al contratista para la subsanación, pero si está completo lo remite al especialista de UGE quien realiza la revisión y éste lo traslada a la Gerencia de UGE para la notificación al contratista, quien en caso de no contar con un resultado aprobatorio complementa el informe, de

lo contrario se otorga la conformidad y se tramita el pago de la primera valorización, acto seguido el consultor inicia la elaboración del 2do informe.

Posteriormente el consultor en los plazos establecidos en los términos de referencia y contrato, presenta el Informe N°3 o Borrador de Informe Final, a la Unidad Gerencial de Estudios, quien a través del administrador de contrato, deriva cada uno de los informes a los especialistas para su evaluación y pronunciamiento, si éste es conforme se comunica al consultor dicha aprobación y se tramita la cancelación de la valorización correspondiente, de no ser así se notifica al consultor las observaciones formuladas al informe para su absolución en los plazos establecidos de no ser así el consultor estaría sujeto a la penalidad correspondiente.

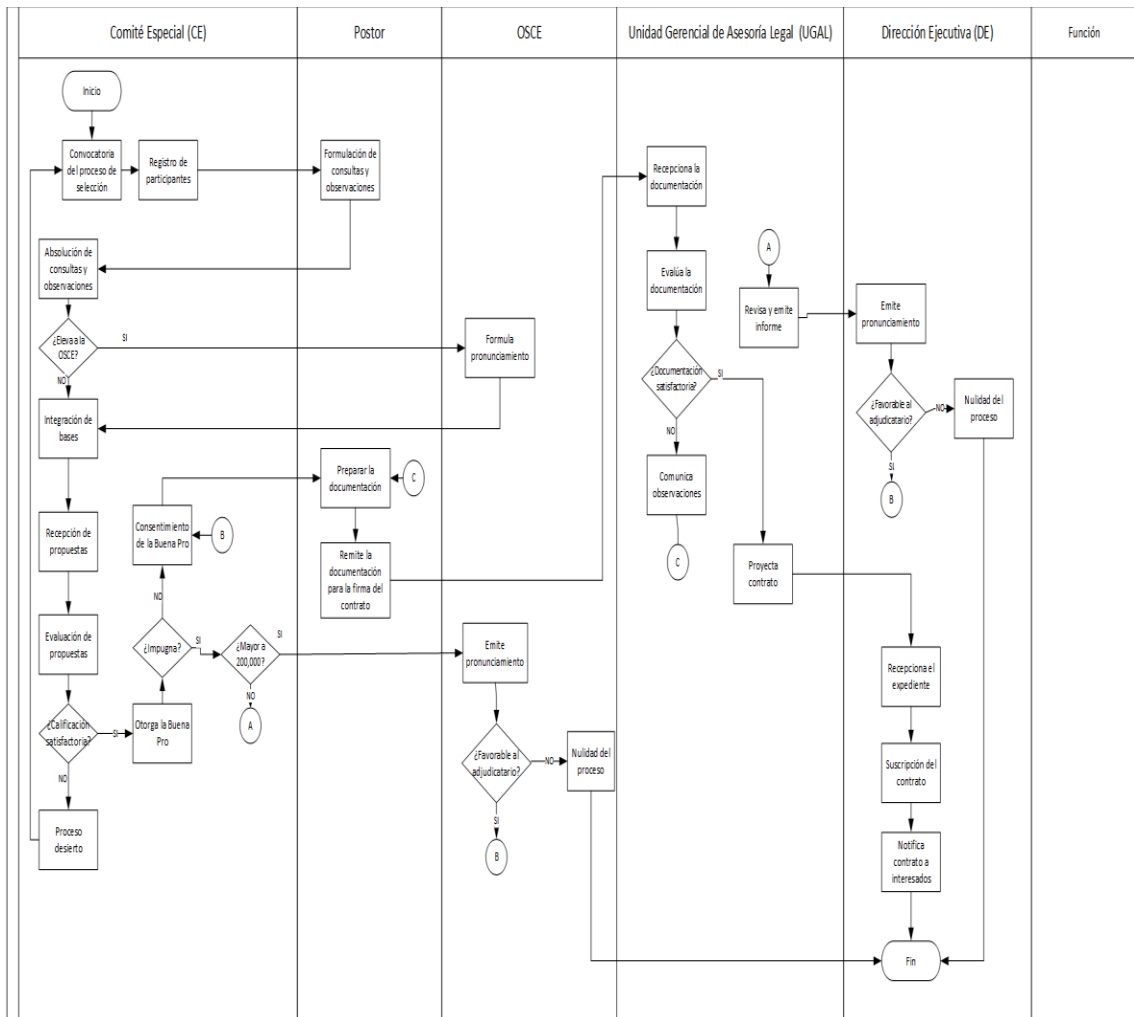
Tabla 18. Procedimiento administración de contrato

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES
Administración de Contrato	Suscripción de Contrato	Director Ejecutivo/Gerente Unidad Gerencial de Asesoría Legal	Gerente de UG-AL
	Entrega de Terreno	Administrador de Contrato	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Presentación de Informes	Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Revisión de Informes parciales	Especialistas de UGE/Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Aprobación de Informes parciales	Especialistas de UGE/Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Valorización	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE

Fuente: Elaboración propia

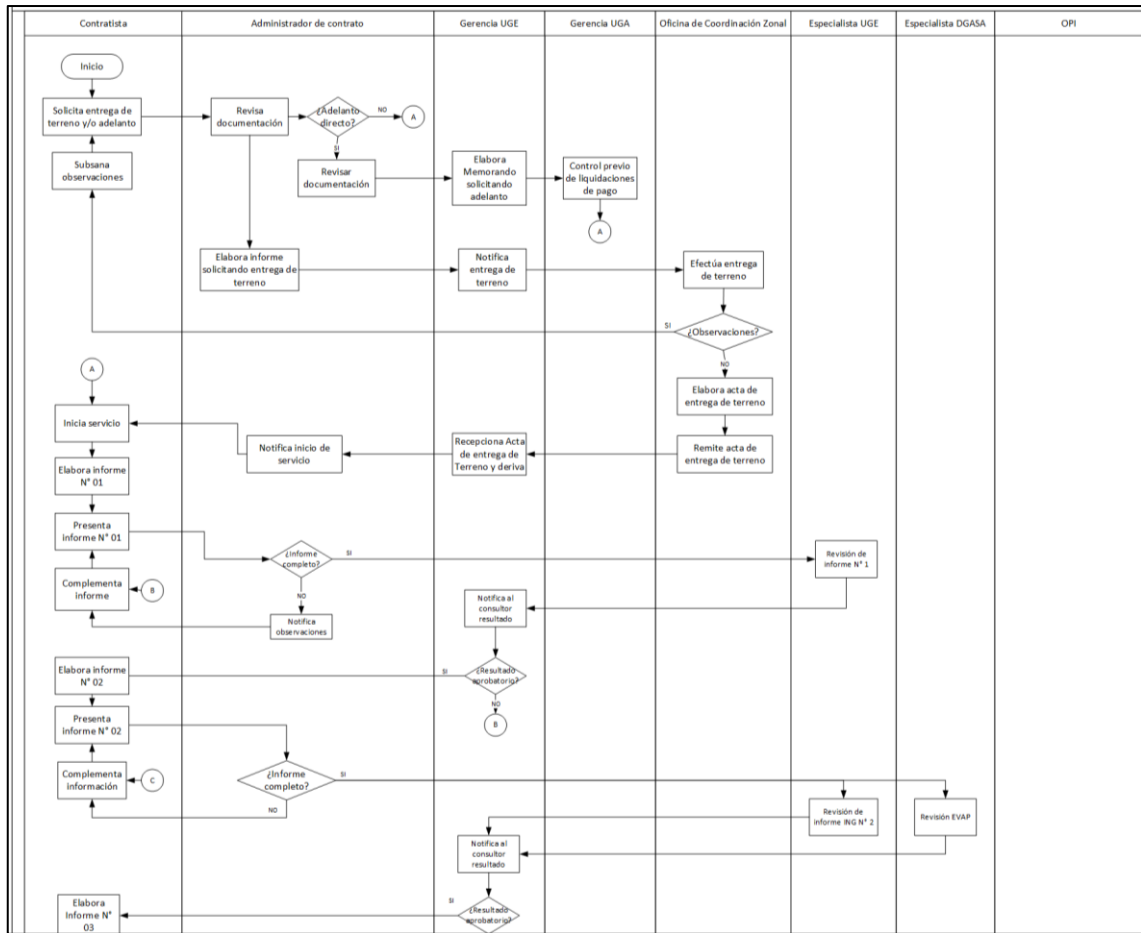
Finalmente, luego de haberse aprobado el borrador del informe final el consultor en un plazo no mayor de quince (15) días calendario, presenta el Informe N°3 o Informe Final, el cual consta de los siguientes documentos: Estudio de Preinversión, Anexos de Ingeniería Básica, Evaluación Ambiental Preliminar EVAP.

Gráfico 12. Flujoograma del procedimiento selección del consultor



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Flujograma del procedimiento administración de contrato



Fuente: Elaboración propia

**c. Sub proceso de Cierre de Estudios de Preinversión de Infraestructura Vial
Procedimiento de Aprobación de Informe Final**

Una vez presentado el Informe N°3 o Informe Final y con la conformidad de los especialistas, se remite a la autoridad ambiental competente (DGASA, SENACE), la Evaluación Ambiental Preliminar EVAP, con la finalidad de gestionar la clasificación ambiental correspondiente, asimismo se remite a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones el Estudio de Preinversión mas sus Anexos de Ingeniería Básica , para que en calidad de unidad formuladora (OPI) lo evalué y emita el pronunciamiento correspondiente a la viabilidad del proyecto en el marco del SNIP.

En esta fase, el Informe N°3 o Informe Final, se encuentra sujeto a la evaluación de las dependencias mencionadas en el párrafo precedente, siendo que si éste se encuentra completo se aprueba y otorga la viabilidad, de no ser así se notifica a la entidad las observaciones para la subsanación correspondiente.

Procedimiento de Liquidación

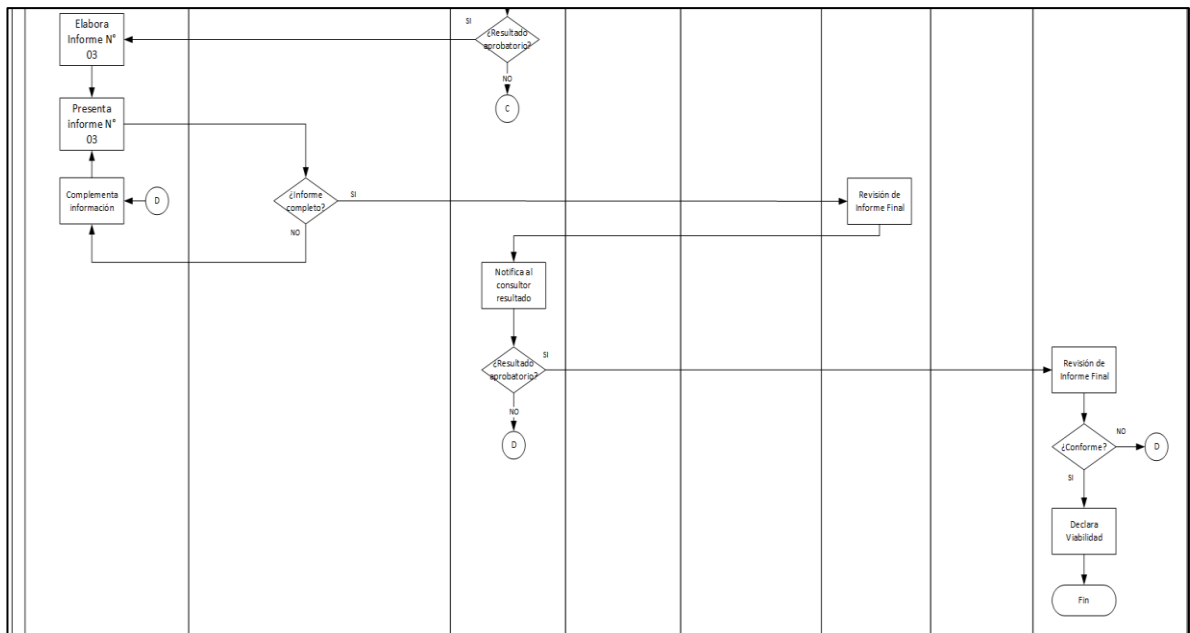
Una vez aprobado el Informe N°3 o Informe Final, Luego de otorgada la viabilidad del estudio de preinversión, la entidad a través de la Unidad Gerencial de Asesoría Legal, procede a elaborar el resolutivo que apruebe el Informe Final correspondiente.

Tabla 19. Procedimiento de liquidación

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES
Liquidación	Notificación de aprobación al consultor	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Presentación de documentación	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE
	Aprobación de liquidación	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Flujoograma del procedimiento aprobación de informe final



Fuente: Elaboración propia

3. Análisis de la muestra

3.1. Antecedentes

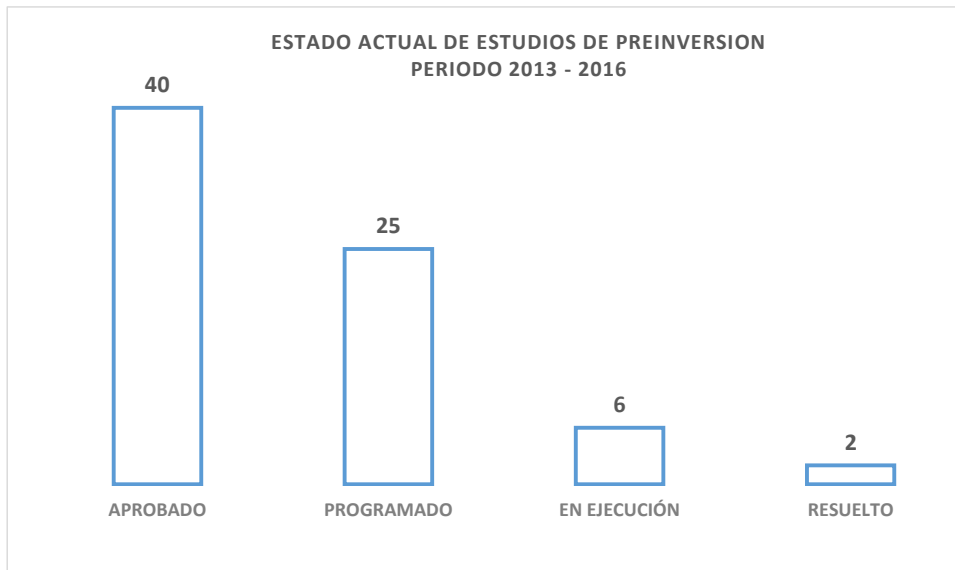
En PVD, los estudios de preinversión son elaborados por la UGE, tomando como referencia la priorización y planificación a cargo de la Unidad Gerencia de Desarrollo Institucional, que se vale para tal efecto de documentos de gestión tales como los planes viales provinciales.

Una vez priorizados los estudios antes mencionados, se incluyen en el POI de la entidad, el cual una vez aprobado permite efectuar la incorporación de los procesos de selección correspondientes en el (PAC), adjudicados los procesos, se da inicio a la formulación de los estudios de preinversión, los cuales una vez elaborados son registrados en el Banco de Proyectos del SNIP, y a su vez estos son remitidos a la Oficina de Programación e Inversiones del MTC para su evaluación técnico-económica. En este punto, los proyectos pueden ser aprobados y declarados viables, así como también pueden ser observados, en cuyo caso son devueltos a la UGE de Provías para el levantamiento de las observaciones. Una vez realizada esta acción, se repite el ciclo de remitir el estudio para la evaluación de la OPI Sectorial del MTC hasta que se obtenga la aprobación y, de ser el caso, su respectiva viabilidad. Precisamente en este capítulo se analizarán los tiempos promedio que demanda la elaboración de un estudio de preinversión, que va desde la priorización y planificación, pasando por la contratación y elaboración del estudio de preinversión, hasta su aprobación en PVD.

3.2 La muestra

Para efectos de obtener una muestra objeto del presente análisis, se consideró el grupo conformado por 73 estudios de preinversión, que fueron que fueron programados en los planes operativos institucionales de PVD durante los periodos 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. Se debe precisar que, del total de estudios antes mencionados, se ha verificado que solamente un total de 48 estudios de preinversión fueron intervenidos y los otros 25, si bien llegaron a programarse, sus procesos de selección nunca fueron convocados, la razón de ello se debe a diversos factores (duplicidad de proyectos, intereses políticos, entre otros).

Gráfico 15. Estudios de preinversión PVD (periodo 2013-2016)



Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

Ahora bien, respecto de la situación actual que presentan cada uno de los estudios que constituyen la citada muestra, y considerando la fecha de corte correspondiente al periodo 2013-2016, En la tabla resumen podemos observar que de los 73 estudios intervenidos, 40 estudios se encuentran aprobados, 25 aún siguen programados, 6 se encuentran en la etapa de ejecución, 2 estudios se iniciaron pero posteriormente sus contratos fueron resueltos por la entidad, y finalmente un estudio se encuentra en proceso de convocatoria, tal como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 20. Estudios de preinversión de la muestra

Estado de los estudios	Cantidad de estudios	Porcentaje
Aprobado	40	55%
Programado	25	31%
En ejecución	6	11%
Resuelto	2	3%
Total general	73	100%

Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

Como se puede observar, durante los periodos antes señalados Provías Descentralizado a través de la UGE, ha intervenido solo el 69 % de los estudios que fueron programados, esto quiere decir que solo 49 estudios de preinversión presentan periodos de tiempos que pueden ser objetos de medición. En ese contexto, la muestra a ser objeto del presente análisis, quedara conformada de la siguiente manera:

Tabla 21. Muestra estudios de preinversión

N°	Region	Nombre del Estudio de Preinversion	Gerencia	Estado	Contrato	Monto Contractual S/.	Longitud	Unid
1	PIURA	Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Alto Chira - Las Lomas, Tramo: Chilacos - Las Lomas	UGE	aprobado	2012-00382	198,175.62	40.00	km
2	JUNIN	Construcción del camino vecinal CC.NN Boca Anapati - C.P. José Olaya	UGE	aprobado	2015-00059	399,222.97	100.00	km
3	HUANCAVELICA	Rehabilitación y mejoramiento del camino vecinal Chanchahuasi - Chocoro - Antancacha - Cochamarca	UGE	aprobado	2013-00251	213,788.25	13.60	km
4	LAMBAEQUE	Chiclayo - Ferreñafe - Pítipu - Incahuasi - Cañaris	UGE	Programado		760,267.62	162.00	km
5	AYACUCHO	Rehabilitación del camino vecinal Compañía Baja - Mejorada	UGE	aprobado	2010-00084	91,551.80	24.93	km
6	APURIMAC	Curasco - Lucre - Paccayura	UGE	aprobado	2014-00191	111,564.00	18.25	km
7	APURIMAC	Emp. AP-112 (Almaccasa) - Tenería	UGE	aprobado	2014-00191	63,543.27	7.45	km
8	APURIMAC	Emp. AP-112 (Almaccasa) - Yanarico	UGE	aprobado	2014-00191	49,469.92	5.80	km
9	AREQUIPA	Emp. AR-105(Visca Chico) - Dv. Atusire - Dv. Chaucalla - Yanque, Tramo: Dv. Chaucalla - Yanque	UGE	aprobado	2011-00028	62,390.62	22.00	km
10	CUSCO	Emp. CU-112 - Roquepata	UGE	aprobado	2013-00248	61,683.96	10.40	km
11	CUSCO	Emp. CU-116 - Pampacasa	UGE	aprobado	2013-00240	189,866.14	37.00	km
12	CUSCO	Emp. CU-126 (Sector Achupani) - Emp. CU-785E (Kayno)	UGE	aprobado	2013-00278	157,957.14	35.10	km
13	HUANCAVELICA	Emp. HV-101 (Inyac) - Pongora - Changara - Santa Cruz de Huallarqui - Colpa - Pichus (Emp. HV-501)	UGE	aprobado	2013-00265	216,642.23	33.74	km
14	HUANCAVELICA	Emp. HV-103 (Paucaumbamba) - Emp. HV-103 (Pachamarca)	UGE	aprobado	2013-00247	108,413.22	13.75	km
15	HUANCAVELICA	Emp. HV-104 (Ingreso a Cobriza) - Puente Integración	UGE	aprobado	2013-00241	74,376.80	11.00	km
16	HUANCAVELICA	Emp. HV-105 (Chanchayuycco) - Emp. HV-644 (Rosario)	UGE	aprobado	2013-00244	105,431.62	12.00	km
17	HUANCAVELICA	Emp. HV-113 (Llama Cancha) - San Pedro - Emp. Ruta 104 (Tinquercasa)	UGE	aprobado	2013-00244	120,543.47	13.72	km
18	HUANCAVELICA	Emp. HV-666 (Casacactoc) - Mesacocha - Illapata	UGE	aprobado	2013-00244	82,939.54	9.44	km
19	AYACUCHO	Emp. IC-109 (Limite Distrital Ica) - Payllihua - Hiritu Huasi - Ruta HV-120 - Mamacona.	UGE	Programado		121,202.56	25.84	km
20	JUNIN	Emp. JU-102 (Huari) - Ruta JU-913 - Chacapala	UGE	Programado		206,543.21	16.00	km
21	LAMBAEQUE	Emp. P1N - Proyecto Olmos - Olmos - Emp. 1NJ y Nueva Ciudad de Olmos - Emp. Desvío Las Pozas	UGE	Programado				km
22	CAJAMARCA	Emp. PE - 3N (Chota) - La Palma - Conga el Verde - Chalamarca - Chontabamba - Pachca.	UGE	En ejecución		1,167,038.39	70.00	km
23	LAMBAEQUE	Emp. PE-1N - Zona Agrícola - Palo verde - Olmos; Emp. PE-1NJ a Nueva Ciudad; Emp. Cascajal - Las Pozas	UGE	Programado		1,221,002.12	103.00	km
24	TACNA	Emp. PE-1S - Buena Vista - Miraflores - Las Yaras - Apa - Emp. PE-ASD	UGE	Programado		99,834.30	36.00	km
25	ICA	Emp. PE-1S (Dv. Los Aquijes) - Los Aquijes - La Solano - Dv. Cocharcas - Tingué - Huarangal - Molletambo - La Cándera - San Isidro	UGE	Programado	MTO	469,809.01	100.74	km
26	ICA	Emp. PE-1S (Río Grande) - San Jacinto - Santa Rosa - La Isla - Paras - Huaraco - Huambo - Ucuchimpana - Palmer - Granado	UGE	Programado	MTO	213,511.64	45.52	km
27	HUANCAVELICA	Emp. PE-28D (Dv. Sinto) - Emp. PE-28A (Dv. Huayacundo Arma) y Emp. PE-31C (Chaulisma) - Dv. Quisurcaca - San Juan de Huirpacancho - Dv. Lamary - Santiago de Quirahuara - Pacamarca - Quero y el Ramal Huamani	UGE	Programado		1,468,912.13	313.00	km
28	PUNO	Emp. PE-34B - Isvilla - Corani - PU-500 - Aymaña - Viluyo - Abra Chimbolla - Emp. PU-125	UGE	Programado		338,528.57	66.54	km
29	PUNO	Emp. PE-34B (San Sebastian) - Nicasio - Laro	UGE	Programado		129,729.00	15.39	km
30	HUANCAVELICA	Emp. PE-35 (Paccalle) - Emp. R03 - (Paucaumbamba) - Emp. R02 - Emp. R03 (Arma)	UGE	aprobado	2013-00247	114,326.66	14.50	km
31	HUANCAVELICA	Emp. PE-35 (Villena) - Cosme - Cotay - Ilacua - Antacalla - Socos - HV-103 (La Victoria)	UGE	aprobado	2013-00236	223,540.93	51.20	km
32	HUANCAVELICA	Emp. PE-35D (Ccarapata) - Loroja - San Pedro - Marcayllo - Emp. R03 (Casipata)	UGE	aprobado	2013-00241	198,788.92	29.40	km
33	HUANCAVELICA	Emp. PE-35D (Chonta) - R 05 - Uchuy Cruz - Emp. HV-103	UGE	aprobado	2013-00247	102,499.77	13.00	km
34	PUNO	Emp. PU-103 (Coasa) - Calasuca - Upina (Ruta R17) - Tambillo - Emp. PU-100 (Macusani)	UGE	Programado		355,684.05	98.94	km
35	CUSCO	Emp. Ruta 16 - Inkacancha	UGE	aprobado	2013-00240	57,473.00	11.20	km
36	CUSCO	Emp. Ruta 2 - Chinchibamba - Pucará	UGE	En ejecución	2013-00248	199,346.03	33.60	km
37	CUSCO	Emp. Ruta 27 (Uscamarca) - Chusa - Mandurpugio - Chadlabamba - Pachamachay	UGE	aprobado	2013-00232	255,423.74	47.10	km
38	TUMBES	Garbanzal - San Juan de la Virgen - Cerro Blanco - Cafetería - Miraflores - Tutumo - Matapalo - Papayal - Emp. PE-1N	UGE	Programado		342,167.58	72.91	km
39	HUANCAVELICA	Huachocolpa - Soledad - Río Mantaro - La Libertad y el Puente sobre el Río Mantaro	UGE	Programado		271,730.34	30.00	km
40	HUANCAVELICA	HV-100 (Acraquia) - Villa Libertad - Túpac Amaru - Esperanza - Florida - Lanza (Emp. PE-35)	UGE	aprobado	2013-00238	248,986.00	32.00	km
41	CUSCO	Ichipia - Televan	UGE	aprobado	2014-00030	313,544.61	70.00	km
42	LORETO	Jenaro Herrera - Colonia Angamos	UGE	aprobado	2015-00154	470,938.00	96.28	km
43	UCAYALI	Limite Distrital con Huánuco - Pimental - Campo Verde - Nueva Requena - Curimana - Neshuya	UGE	Programado		549,692.26	117.13	km
44	HUANCAVELICA	Limite Distrital Ica (IC-119) - Huambo	UGE	Programado		13,571.02	2.91	km
45	AYACUCHO	Ulamanyoc - Vizcatan Alto	UGE	aprobado	2015-00054	323,000.00	36.70	km
46	TACNA	Los Palos - Las Palmeras	UGE	Programado		42,000.00	7.28	km
47	SAN MARTIN	Orellana - Huallaga	UGE	resuelto	2010-00097	1,860,443.25	128.37	km
48	CUSCO	PE-30C (Marcapata) - Baños Termales - Abra Chimboyo - Phinaya - Pirhua - Sucu Palca - Sta. Bárbara - Emp. PE-35 (Sicuani)	UGE	Programado		844,741.80	165.68	km
49	AYACUCHO	Picota - Orccohuasi - San José de Ticllas - Campamento - Chullupampa	UGE	aprobado	2013-00243	181,784.12	39.50	km
50	CUSCO	Pisac - Paucartambo - Pillcopata - Río Carbón	UGE	Programado		872,899.86	186.00	km
51	APURIMAC	Progreso - Huayao	UGE	aprobado	2014-00191	95,528.13	11.20	km
52	AYACUCHO	Puacocolpa - Sanabamba - Ichupata - Buena Libra Paraiso - Convento - Río Seco	UGE	Programado		666,506.22	120.00	km
53	PIURA	Puente Alto Chira	UGE	En ejecución	2012-00374	172,395.84	150.00	m
54	PIURA	Puente Alto Chira	UGE	Programado		398,000.00	150.00	m
55	AYACUCHO	Puente Angasmayo - Millpo, Dv. Huariperja - Huariperja	UGE	aprobado	2013-00249	152,687.60	26.00	km
56	MULTIDEPARTAMENTAL	Puente Collpa	UGE	En ejecución		361,407.18	50.00	m
57	CUSCO	Puente Checra - Puente Asunción - Chitibamba - Emp. CU-126 (Comunidad Huinchiri - Quehue)	UGE	aprobado	2013-00278	131,900.97	29.31	km
58	APURIMAC	Puente inter regional Colca - Kutucay	UGE	En ejecución	2015-00090	340,000.00	130.00	m
59	LIMA	Puente Naña y Accesos	UGE	aprobado	2010-00118	134,572.91	70.00	m
60	PIURA	Puente Potrerillos - Garabatos y Accesos	UGE	En ejecución	2014-00078	247,316.28	80.00	m
61	PUNO	Puente Tanana y Accesos	UGE	aprobado	2013-00021	192,058.98	40.00	m
62	LORETO	Puerto Arica (Río Napo) - Flor De Agosto (Río Putumayo)	UGE	Programado		1,457,176.78	64.00	km
63	AMAZONAS	Puerto Mori - Puerto Bichanak - Pampa Entsa	UGE	aprobado	2015-00100	509,478.57	42.00	km
64	LORETO	Quistococha - Zungurococha - Uanchama	UGE	aprobado	2013-00129	650,896.90	11.43	km
65	HUANCAVELICA	Repartición de Surcubamba (Cayno) - Huachocolpa	UGE	aprobado	2014-00005	214,612.26	27.00	km
66	PIURA	Restín - Lobitos - Talara - Miramar - Puente Simón Rodríguez	UGE	resuelto	2011-00054	885,848.42	98.44	km
67	AYACUCHO	Rosaspata - Minascucho	UGE	aprobado	2013-00243	103,547.92	22.50	km
68	HUANCAVELICA	Ruta AY-120 - Lamay - Higospata	UGE	Programado		16,322.95	3.48	km
69	TUMBES	San Pedro de los Incas - San Jacinto - Pte. Francos - Vaquería - Casa Blanqueada - Higuerrón - Rica Playa - Dv. Comandante Villar - Bocana - Dv. Huasimo - Cañaverl - El Cienego - Papayal	UGE	Programado		653,736.71	139.30	km
70	JUNIN	Santo Domingo de Acobamba (La Libertad) - Chamanabamba - Balcón - Pucuta - Mayne (Villa Pangoa)	UGE	aprobado	2015-00053	386,000.00	161.50	km
71	LAMBAEQUE	Tramo I - Mamagpampa - Atunoma - Quebrada Linderos (4.85 Km); Tramo II - Atunoma - Nuevo Progreso - Congona (8.25 Km).	UGE	aprobado		337,923.57	24.00	km
72	PASCO	Ushpachaca - Yanacancha - Huachon - Quiparacra - La Esperanza	UGE	Programado		1,004,304.14	214.57	km
73	AYACUCHO	Vinchos - Pachca - Andabamba	UGE	aprobado	2013-00249	129,197.20	22.00	km

Fuente: Proviás Descentralizado. Elaboración propia

3.3 Análisis de los tiempos promedio utilizados por los estudios de preinversión

Para poder entender en dónde radica el problema objeto del presente trabajo es necesario indicar que el tiempo real empleado por la entidad durante el desarrollo del proceso de Gestión de Estudios de Preinversión, versus el tiempo programado o teórico, difieren en gran medida, para tal efecto luego de haber efectuado el análisis de los tiempos reales empleados, se determinara las causas que originaron dicho efecto, y en ese contexto se plantearan las propuestas de mejoras pertinentes.

Consecuentemente, para efectuar un análisis de los tiempos durante el proceso de gestión de estudios de preinversión, se ha visto por conveniente tomar las fechas de inicio y culminación de cada una de las actividades, procedimientos y subprocesos, esto quiere decir que de cada una de dichas etapas, se han obtenido como insumos, diferentes periodos de tiempo que nos han permitido cuantificar la duración real de los procesos que constituyen la muestra antes señalada.

Se debe precisar, que la información cuya data nos ha permitido verificar fechas y calcular los tiempos reales empleados, ha sido obtenida de documentos oficiales tales como, resoluciones de aprobación de PIA, POI, PAC, resoluciones de aprobación de expedientes de contratación y bases, cronogramas de procesos de selección (Seace), aprobación de términos de referencia, contratos, cartas de presentación de informes, oficios de notificación de observaciones, memorandos, fichas SNIP, resoluciones de aprobación, entre otros.

Ahora bien, continuando con el análisis debemos indicar que la información cuantitativa (tiempo en días calendario empleados) que presenta cada uno de los estudios de preinversión de la muestra seleccionada, fue calculada empezando en función de la duración de las actividades, considerando para tal efecto la fecha de inicio y fin, lo mismo se hizo con cada uno de los procedimientos, obteniéndose finalmente el tiempo total en días calendario, que fue empleado durante el desarrollo de los subproceso y procesos.

En ese contexto, se ha obtenido la siguiente matriz:

Tabla 22. Matriz de tiempos reales empleados por estudio de preinversión

N°	ESTUDIOS DE PREINVERSION (TRAMOS)	ESTADO ACTUAL	Sub Proceso de Planificación de Estudios de Preinversion			Sub proceso de Seguimiento y control de estudios de preinversion		Sub proceso de Cierre de los estudios de preinversion	
			Implementación del POI	Actos Preparatorios	Implementación del Plan Anual de Contrataciones	Selección del Consultor	Administración de Contrato	Aprobación de Informe Final	Liquidación de Contrato
1	Alto Chira - Las Lomas, Tramo: Chilacos - Las Lomas	aprobado	103	5	6	167	845	438	29
2	CC.NN Boca Anapati - C.P. José Olaya	aprobado	52	5	304	68	416	61	29
3	Chanchahuasi - Chocoro - Antacancha - Cochamarca	aprobado	34	5	132	80	690	238	29
4	Compañía Baja - Mejorada	aprobado	34	5	203	155	963	180	29
5	Curasco - Lucre - Paccayura	aprobado	34	5	132	118	402	119	29
6	Emp. AP-112 (Almaccasa) - Tenería	aprobado	34	5	132	118	412	107	29
7	Emp. AP-112 (Almaccasa) - Yanarico	aprobado	34	5	132	118	372	147	29
8	Emp. AR-105(Visca Chico) - Dv. Atusire - Dv. Chauca - Yanque, Tramo: Dv. Chauca - Yanque	aprobado	31	5	165	68	737	180	29
9	Emp. CU-112 - Roquepata	aprobado	34	5	132	74	337	449	29
10	EMP. CU-116 - Pampacasa	aprobado	34	5	132	70	288	554	29
11	Emp. CU-126 (Sector Achupani) - Emp. CU-785E (Kayno)	aprobado	34	5	132	80	468	352	29
12	Emp. HV-101 (Inyac) - Pongora - Changara - Santa Cruz de Huallarqui - Colpa - Pichus (Emp. HV-501)	aprobado	34	5	132	85	444	467	29
13	Emp. HV-103 (Paucahumbamba) - Emp. HV-103 (Pachamarca)	aprobado	34	5	132	76	319	488	29
14	Emp. HV-104 (Ingreso a Cobriza) - Puente Integración	aprobado	34	5	132	71	384	445	29
15	Emp. HV-105 (Chanchahuaycco) - Emp. HV-644 (Rosario)	aprobado	34	5	132	73	382	552	29
16	Emp. HV-113 (Llama Cancha) - San Pedro - Emp. Ruta 104 (Tinqueraca)	aprobado	34	5	132	73	382	441	29
17	Emp. HV-666 (Ccasaccatococ) - Mesacocha - Illapata	aprobado	34	5	132	73	382	441	29
18	Emp. PE - 3N (Chota) - La Palma - Conga el Verde - Chalamarca - Chontabamba - Paccha.	En ejecución	-10	5	369	111	0		
19	Emp. PE-3S (Paccalle) - Emp. R03 - (Paucahumbilla) - Emp. R02 - Emp. R03 (Arma)	aprobado	34	5	132	76	408	439	29
20	Emp. PE-3S (Villena) - Cosme - Colay - Llacua - Antacalla - Socos - HV-103 (La Victoria)	aprobado	34	5	132	77	775	97	29
21	Emp. PE-3SD (Carapata) - Lloroja - San Pedro - Maraylo - Emp. R03 (Ccasipata)	aprobado	34	5	132	71	719	92	29
22	Emp. PE-3SD (Chonta) - R 05 - Uchuy Cruz - Emp. HV-103	aprobado	34	5	132	76	715	92	29
23	Emp. Ruta 16 - Inkacancha	aprobado	34	5	132	70	777	65	29
24	Emp. Ruta 2 - Chinchibamba - Pucará	En ejecución	34	5	132	78	717	65	0
25	Emp. Ruta 27 (Uscumarca) - Chusa - Mandurpugio - Chaclabamba - Pachamachay	aprobado	34	5	132	67	530	347	29
26	HV-100 (Acraquia) - Villa Libertad - Túpac Amaru - Esperanza - Florida - Lanza (Emp. PE-3S)	aprobado	34	5	132	58	813	86	29
27	Ichipia - Televan	aprobado	34	5	132	138	449	294	29
28	Jenaro Herrera - Colonia Angamos	aprobado	26	5	202	92	320	37	29
29	Llamanniyooc - Vizcatan Alto	aprobado	52	5	304	61	345	75	29
30	Orellana - Huallaga	resuelto	52	5	108	0	0		
31	Picota - Orcohuasi - San José de Tierras - Campamento - Chullupampa	aprobado	34	5	132	75	735	92	29
32	Progreso - Huayao	aprobado	34	5	132	444	440	81	29
33	Puente Alto Chira	En ejecución	103	5	242	244	0		
34	Puente Angasmayo - Millpo, Dv. Huanperja - Huanperja	aprobado	34	5	132	76	723	82	29
35	Puente Ccollpa	En ejecución	26	5	104	77			
36	Puente Checca - Puente Asunción - Chitibamba - Emp. CU-126 (Comunidad Huinchirí - Quehue)	aprobado	34	5	132	80	423	397	29
37	Puente inter regional Ccolca - Kutuctay	En ejecución	26	5	202	95	213	27	
38	Puente Ñaña y Accesos	aprobado	31	5	165	84	1243	45	29
39	Puente Poterillos - Garabatos y Accesos	En ejecución	52	5	304	67	353	366	
40	Puente Tanana y Accesos	aprobado	103	5	242	288	514	140	29
41	Puerto Mori - Puerto Bichanak - Pampa Entsa	aprobado	52	5	304	150	404	62	6
42	Quistococha - Zungarococha - Llanchama	aprobado	103	5	242	262	258	254	29
43	Repartición de Surcubamba (Cayno) - Huachocolpa	aprobado	34	5	132	119	448	344	29
44	Restin - Lobitos - Talara - Miramar - Puente Simón Rodríguez	resuelto							
45	Rosasata - Minascocho	aprobado	34	5	132	75	411	440	29
46	Santo Domingo de Acobamba (La Libertad) - Chamanabamba - Balcón - Pucuta - Mayne (Villa Pangoa)	aprobado	52	5	304	52	283	111	29
47	Tramo I : Mamagpampa - Atunloma - Quebrada Linderos (4.85 Km); Tramo II : Atunloma - Nuevo Progreso - Congona (8.25 Km).	aprobado	57	5	171	56	123	189	
48	Vinchos - Paccha - Andabamba	aprobado	34	5	132	76	219	586	29
TIEMPOS PROMEDIO			41	5	165	103	469	246	28

Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

En el siguiente gráfico obtenido de la muestra, se puede observar que en el periodo 2013-2016, a la entidad le tomo en promedio 1090 días calendario, es decir 36 meses o 3 años implementar un proceso de gestión de estudios de preinversión, esto quiere decir el tiempo transcurrido desde la fecha en que los proyectos se priorizan e incorporan en el Plan Operativo Institucional con fines de ser intervenidos, hasta la fecha de su declaratoria de viabilidad y aprobación.

Gráfico 16. Establecimiento de hitos por subproceso

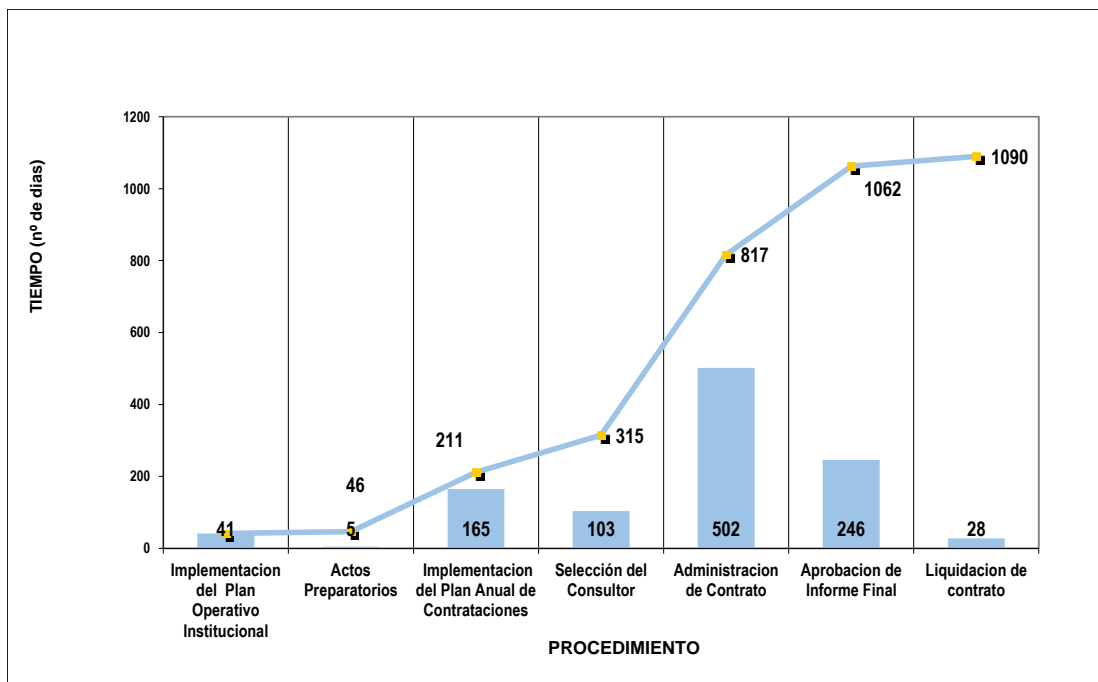
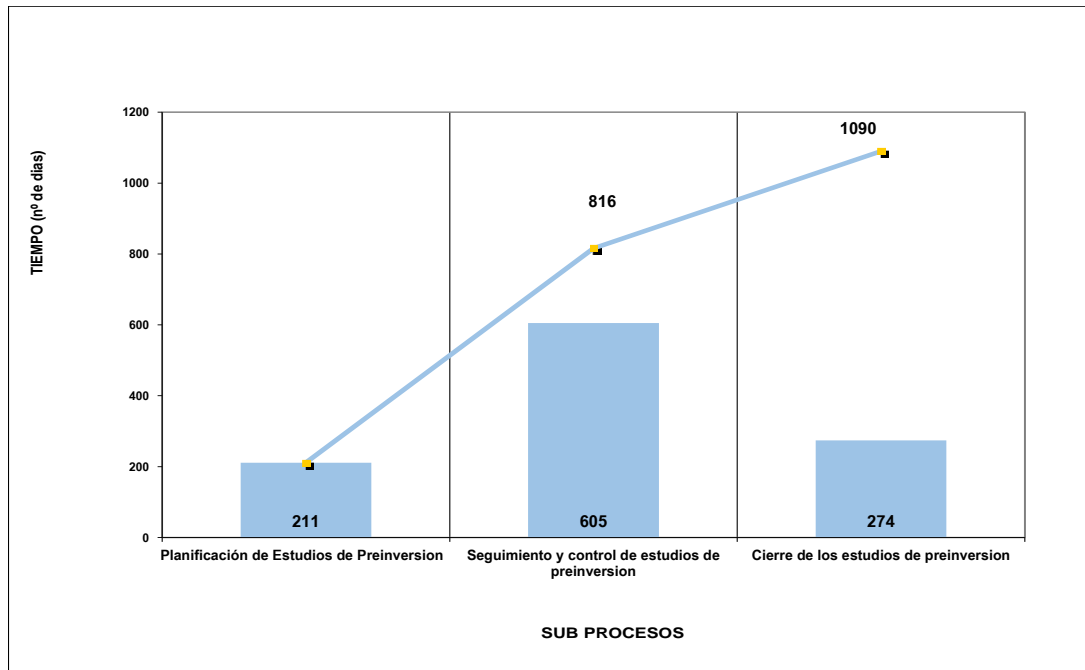
Sub Proceso de Planificación de Estudios de Preinversión					Sub proceso de Seguimiento y control de estudios de preinversión					Sub proceso de Cierre de los estudios de preinversión												
Hito					Hito					Hito												
1090 días																						
211 días					605 días					274 días												
41 días		5 días			165 días			103 días		502 días			246 días			28 días						
Implementación del Plan Operativo Institucional		Actos Preparatorios			Implementación del Plan Anual de Contrataciones			Selección del Consultor		Administración de Contrato			Aprobación de Informe Final			Liquidación de Contrato						
Incorporación de proyectos en el POI	Aprobación de Plan Operativo Institucional	Elaboración de Términos de Referencia	Aprobación de Términos de Referencia	Incorporación en procesos de selección	Plan de Contrataciones	Implementación de Expediente de Contratación	Conformación de comité	Aprobación de bases	Proceso de Selección	Suscripción de Contrato	Entrega de Terreno	Presentación de Informes	Revisión de Informes parciales	Aprobación de Informes parciales	Valorización	Revisión de Informes Final	Remisión de EVAP a la DGASA	Remisión de Estudio de Preinversión a la OPI	Aprobación de Informe Final	Notificación de aprobación al consultor	Presentación de documentación	Aprobación de liquidación

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma, se puede señalar que la implementación el Subproceso de Planificación de Estudios de Preinversión demandó un tiempo promedio de 211 días calendario o 7 meses; el Subproceso de Seguimiento y Control de Estudios, un tiempo promedio de 605 días calendario o su equivalente a 20 meses; y el Subproceso de Cierre de Estudios de Preinversión, 274 días calendario o 9 meses.

Consecuentemente, se concluye que el Subproceso de Seguimiento y Control de Estudios presenta el mayor desfase en cuanto a tiempo empleado versus tiempo programado, respecto de los otros subprocesos. Ante dicha situación se analizarán cada uno de los procedimientos, actividades y tareas que conforman estos subprocesos, con la finalidad de identificar los puntos críticos que son los causantes de los citados retrasos o demoras.

Gráfico 17. Performance real del proceso de elaboración de estudios de preinversión según procedimiento



Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

3.4 Tiempo promedio esperado en la elaboración de estudios de preinversión

Al respecto, se precisa que los tiempos teóricos se obtienen de parámetros que se encuentran estandarizados y establecidos en documentos tales como términos de referencia, bases instructivos, normativa, entre otros. En ese contexto, de acuerdo con la información citada y sobre la base del grupo de 48 estudios intervenidos, se ha elaborado una matriz de los tiempos teóricos programados.

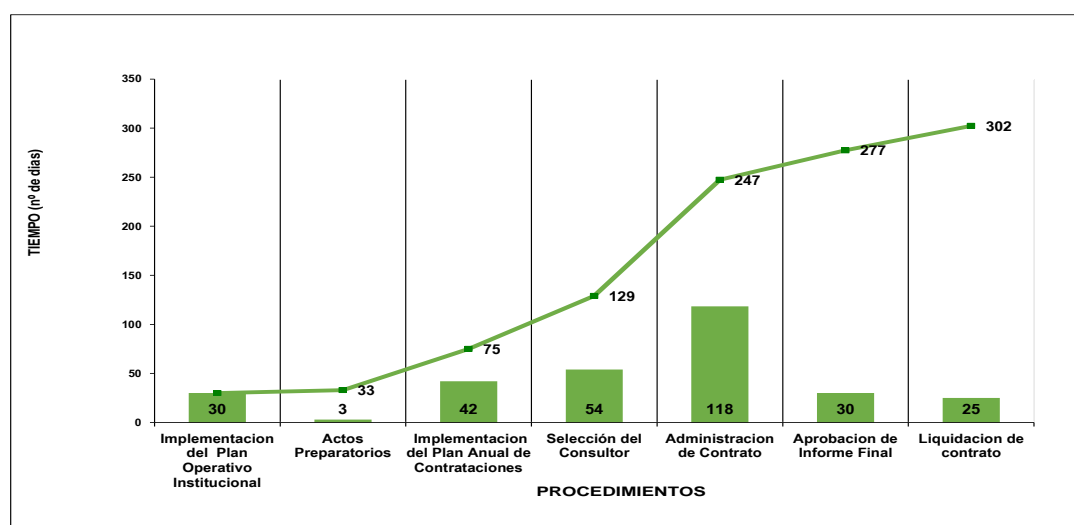
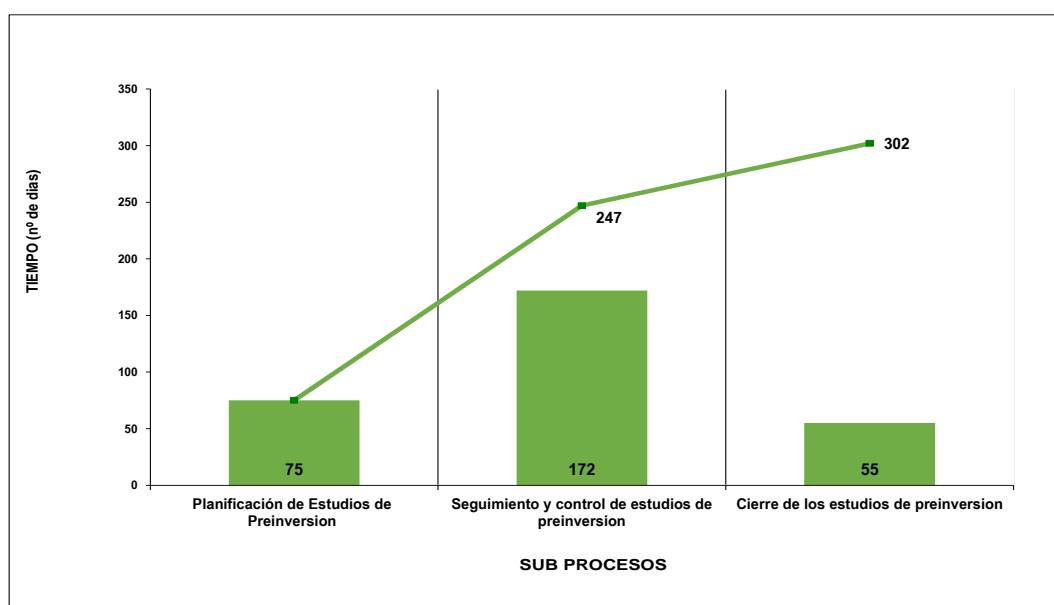
Tabla 23. Matriz de tiempos teóricos programados por estudio de preinversión

N°	ESTUDIOS DE PREINVERSION (TRAMOS)	ESTADO ACTUAL	Sub Proceso de Planificación de Estudios de Preinversión		Sub proceso de Seguimiento y control de estudios de preinversión		Sub proceso de Cierre de los estudios de preinversión	
			Implementación del POI	Actos Preparatorios	Selección del Consultor	Administración de Contrato	Aprobación de Informe Final	Liquidación de Contrato
1	Alto Chira - Las Lomas, Tramo: Chilacos - Las Lomas	aprobado	30	3	54	120	60	25
2	CC.NN Boca Anapasi - C.P. José Olaya	aprobado	30	3	54	105	60	25
3	Chancahuasi - Chocoro - Antacancha - Cochamarca	aprobado	30	3	54	105	60	25
4	Compañía Baja - Mejorada	aprobado	30	3	54	105	60	25
5	Curasco - Lucre - Paccayura	aprobado	30	3	54	150	60	25
6	Emp. AP-112 (Almacasa) - Tenería	aprobado	30	3	54	150	60	25
7	Emp. AP-112 (Almacasa) - Yanarico	aprobado	30	3	54	150	60	25
8	Emp. AR-105(Visca Chico) - Dv. Atusire - Dv. Chauca - Yanque, Tramo: Dv. Chauca - Yanque	aprobado	30	3	54	105	60	25
9	Emp. CU-112 - Roquepata	aprobado	30	3	54	120	60	25
10	EMP. CU-116 - Pampacasa	aprobado	30	3	54	120	60	25
11	Emp. CU-126 (Sector Achupani) - Emp. CU-785E (Kaino)	aprobado	30	3	54	135	60	25
12	Emp. HV-101 (Inyaco) - Pongora - Changara - Santa Cruz de Huallarqui - Colpa - Pichus (Emp. HV-501)	aprobado	30	3	54	90	60	25
13	Emp. HV-103 (Paucarbamba) - Emp. HV-103 (Pachamarca)	aprobado	30	3	54	135	60	25
14	Emp. HV-104 (Ingreso a Cobriza) - Puente Integración	aprobado	30	3	54	120	60	25
15	Emp. HV-105 (Chancahuaycco) - Emp. HV-644 (Rosario)	aprobado	30	3	54	135	60	25
16	Emp. HV-113 (Llama Cancha) - San Pedro - Emp. Ruta 104 (Tingucasca)	aprobado	30	3	54	135	60	25
17	Emp. HV-666 (Cacasaccotoc) - Mesacocha - Illapata	aprobado	30	3	54	135	60	25
18	Emp. PE - 3N (Chota) - La Palma - Conga el Verde - Chalamarca - Chontabamba - Paccha.	En ejecución	30	3	54	135	60	25
19	Emp. PE-3S (Pacalle) - Emp. R03 (Paucarbambilla) - Emp. R02 - Emp. R03 (Arma)	aprobado	30	3	54	135	60	25
20	Emp. PE-3S (Vilena) - Cosma - Cotay - Liacua - Antacalla - Socos - HV-103 (La Victoria)	aprobado	30	3	54	105	60	25
21	Emp. PE-3SD (Ccarapata) - Lacroja - San Pedro - Marayillo - Emp. R03 (Ccasipata)	aprobado	30	3	54	120	60	25
22	Emp. PE-3SD (Chonta) - R 05 - Uchuy Cruz - Emp. HV-103	aprobado	30	3	54	120	60	25
23	Emp. Ruta 16 - Inkacancha	aprobado	30	3	54	120	60	25
24	Emp. Ruta 2 - Chinchibamba - Pucará	En ejecución	30	3	54	120	60	25
25	Emp. Ruta 27 (Usucamarca) - Chusa - Mandurpugio - Chaclabamba - Pachamachay	aprobado	30	3	54	105	60	25
26	HV-100 (Acraquia) - Villa Libertad - Túpac Amaru - Esperanza - Florida - Lanza (Emp. PE-3S)	aprobado	30	3	54	90	60	25
27	Ichipia - Televan	aprobado	30	3	54	135	60	25
28	Jenaro Herrera - Colonia Angamos	aprobado	30	3	54	150	60	25
29	Llamanjeyoc - Vizcatan Alto	aprobado	30	3	54	90	60	25
30	Orellana - Huallaga	resuelto	30	3	54	240	60	25
31	Picota - Ocohuasi - San José de Trillas - Campamento - Chillupampa	aprobado	30	3	54	135	60	25
32	Progreso - Huayao	aprobado	30	3	54	150	60	25
33	Puente Alto Chira	En ejecución	30	3	54	90	60	25
34	Puente Angasmayo - Milpo, Dv. Huarperja - Huarperja	aprobado	30	3	54	90	60	25
35	Puente Ccollpa	En ejecución	30	3	54			25
36	Puente Checca - Puente Asunción - Chitibamba - Emp. CU-126 (Comunidad Huinchiri - Quehue)	aprobado	30	3	54	135	60	25
37	Puente inter regional Ccolca - Kutuctay	En ejecución	30	3	54	90	60	25
38	Puente Naña y Accesos	aprobado	30	3	54	90	60	25
39	Puente Potrerillos - Garabatos y Accesos	En ejecución	30	3	54	90	60	25
40	Puente Tanana y Accesos	aprobado	30	3	54	90	60	25
41	Puerto Mori - Puerto Bichanak - Pampa Entsa	aprobado	30	3	54	90	60	25
42	Quistococha - Zungarococha - Llanchama	aprobado	30	3	54	90	60	25
43	Repartición de Surcubamba (Cayno) - Huachocolpa	aprobado	30	3	54	90	60	25
44	Restín - Lobitos - Talara - Miramar - Puente Simón Rodríguez	resuelto	30					
45	Rosasapata - Minasucho	aprobado	30	3	54	135	60	25
46	Santo Domingo de Acobamba (La Libertad) - Chamanabamba - Balcón - Pucuta - Mayne (Villa Pangosa)	aprobado	30	3	54	105	60	25
47	Tramo I : Mamagpampa - Atunloma - Quebrada Linderos (4.85 Km); Tramo II : Atunloma - Nuevo Progreso - Congona (8.25 Km).	aprobado	30	3	54	105	60	25
48	Vinchos - Paccha - Andabamba	aprobado	30	3	54	90	60	25
TIEMPOS PROMEDIO			30	3	54	118	60	25

Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

Como se puede observar, en lo referente a tiempos teóricos programados, el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada, debería ser implementado desde la planificación del estudio de preinversión hasta su viabilidad y aprobación en un plazo no mayor de 233 días, dado que al subproceso de priorización y planificación le correspondería un plazo de 30 días; al de actos preparatorios, 30 días; al de selección del consultor, 54 días; y al subproceso de administración de contrato, 119 días.

Gráfico 18. Tiempo teórico esperado en el proceso de elaboración de estudios de preinversión



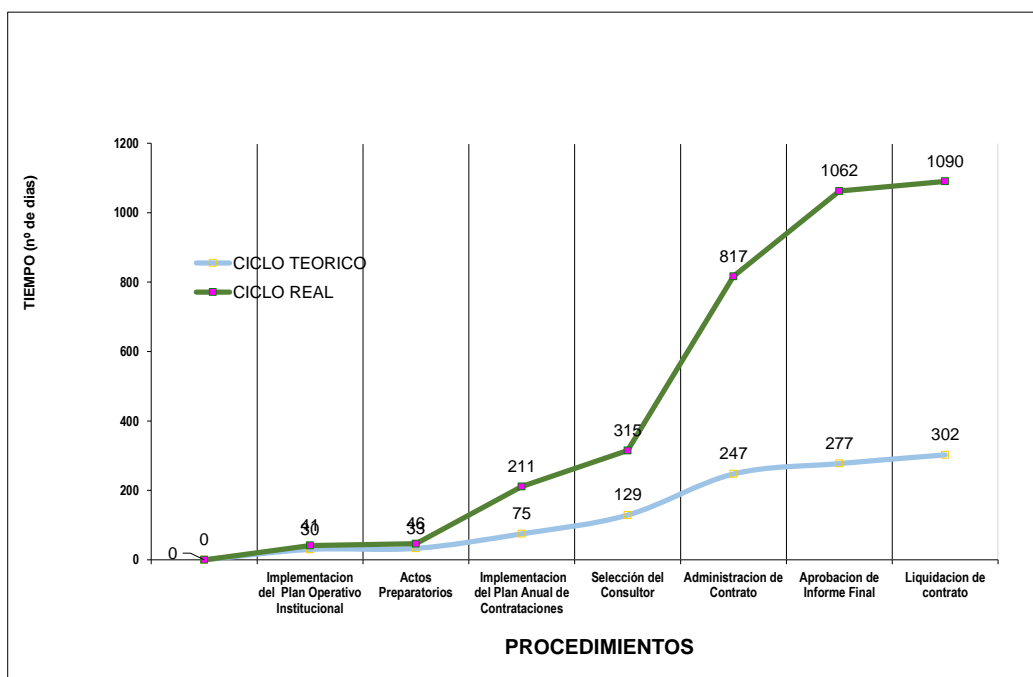
Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

3.5 Balance tiempo real vs. tiempo teórico o esperado

Al respecto, si se comparan los tiempos reales en cada etapa respecto de los tiempos esperados, se aprecia considerables retrasos. El periodo más crítico es el correspondiente al subproceso de administración de contratos, el cual se inicia una vez suscrito el contrato y culmina con la aprobación del informe final mediante resolución directoral y el respectivo pronunciamiento de la OPI Sectorial del MTC.

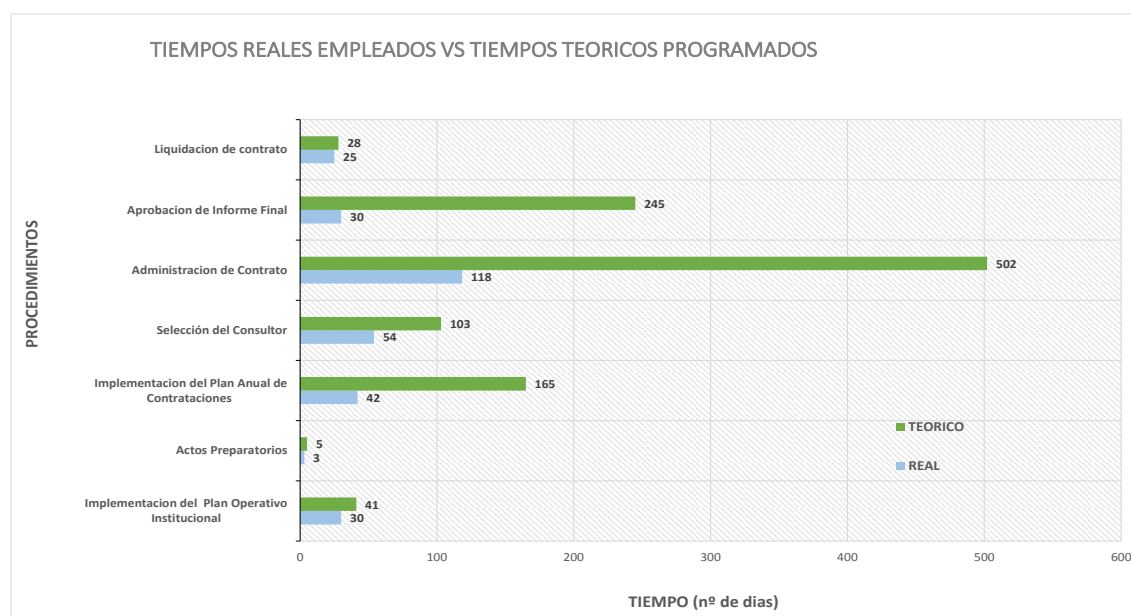
En los siguientes gráficos se observan las diferencias entre el tiempo esperado y el tiempo real de cada etapa para la elaboración de los estudios de preinversión.

Gráfico 19. Balance tiempo real vs. tiempo teórico en la elaboración de estudios de preinversión



Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

Gráfico 20. Comparación tiempo real empleado vs. tiempo teórico en la elaboración de estudios de preinversión



Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

Tabla 24. Comparación entre tiempos reales y esperados en la elaboración de estudios de preinversión, por etapas

PROCEDIMIENTOS	Tiempo real	Tiempo esperado	Retraso
Implementacion del Plan Operativo Institucional	30	41	11
Actos Preparatorios	3	5	2
Implementacion del Plan Anual de Contrataciones	42	165	123
Selección del Consultor	54	103	49
Administracion de Contrato	118	502	384
Aprobacion de Informe Final	30	246	216
Liquidacion	25	28	3
Tiempo total	302	1090	788

Fuente: Provías Descentralizado. Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, hay un retraso total de 788 días entre el tiempo real y el tiempo esperado. Asimismo, aunque todas las etapas presentan retrasos, esta situación se agudiza en el procedimiento administración de contratos que corresponde a la elaboración del estudio de preinversión, así como su aprobación, pues PVD se tarda 788 días más del tiempo esperado, es decir, casi 2.5 años adicionales.

Así, cuando en promedio un estudio de preinversión debería tardar no más de 302 días (tiempo esperado), en la práctica a Provías le tarda 1.090 días poder contar con estudio de preinversión culminado y aprobado con resolución directoral, que constituye el insumo básico para pasar a la etapa de inversión de los PIP (estudios definitivo, obra). Dado que la administración de contrato es el subproceso que más tarda, con 665 días de retraso, seguido del de priorización y planificación con 137 días.

3.6 Identificación de puntos críticos

Los retrasos presentados van en línea con lo expresado por Óscar Chávez Figueroa (ex gerente de estudios - PVD), en el sentido de que en esta entidad «[...] la carga de estudios es grande, las operaciones son muchas y los retrasos son considerables. [Por tanto] corresponde optimizar los procesos [...]». De igual manera, la mayoría de los entrevistados considera que la administración de contrato es el subproceso que presenta mayores demoras. Asimismo, Óscar Chávez Figueroa

señala que «[...] la administración de contrato conlleva demoras porque incluye la revisión de varios especialistas con velocidades distintas y de otra entidad (DGASA-MTC) [...]».

En ese contexto, se ha elaborado una tabla en donde se aprecia que el Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión de Infraestructura Vial, está constituido por 3 subprocesos, 7 procedimientos, 24 actividades y 80 tareas.

Asimismo, en dicha tabla también se muestra el promedio de los tiempos teóricos cuya programación se encuentra establecido en los términos de referencia y contrato de cada uno de los 48 estudios de preinversión y el promedio del tiempo (días calendario) real que fue empleado durante la implementación de cada uno de dichos estudios.

Con dicha información, se ha efectuado una comparación entre dichos valores y se ha evidenciado que los tiempos reales empleados durante el desarrollo del Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión de Infraestructura Vial, son mayores que los plazos programados inicialmente, esto quiere decir que durante el desarrollo de los subprocesos se ha detectado que algunos procedimientos contienen actividades y tareas, en donde no se han cumplido con los plazos establecidos, generándose atrasos y demora que dilataron notablemente y en muchos casos la aprobación de los estudios de preinversión de Provias Descentralizado.

Tabla 25. Comparación de tiempos empleados (días calendario)

SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES	TIEMPOS (DIAS)		
						PROG.	REAL	BALANCE
Sub Proceso de Planificación de Estudios de Preinversión	Implementación del Plan Operativo Institucional	Incorporación de proyectos en el POI	Coordinación con autoridades locales y el IVP	Coordinador de Planificación y Priorización	DE/UGE/UGDI	30	41	11
			Planificación de proyectos (Planes Viales)					
			Aprueba Presupuesto Institucional de Apertura de gastos correspondiente al año fiscal					
		Aprobación de Plan Operativo Institucional	Remisión del POI a la DE	Coordinador	DE/UGE/UGDI			
	Actos Preparatorios	Elaboración de Términos de Referencia	Designación de coordinador que elabore TdR	Coordinador de Estudios y Especialistas	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	3	5	2
			Coordinador y especialistas elaboran TdR					
		Revisión de términos de referencia por parte de la gerencia	Coordinador de Estudios y Especialistas	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	42	165	123	
		Aprobación de Términos de Referencia						Conformidad de TdR
	Implementación del Plan Anual de Contrataciones	Incorporación en procesos de selección	Seleccionar del POI proyectos a ser incluidos en el PAC	Coordinador de Estudios	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	42	165	123
			Elaboración de lista de proyectos a ser incluidos en el PAC					
			Solicitar a la UGA (Area de Adquisiciones), incorporación de proyectos en el PAC					
		Aprobación del Plan Anual de Contrataciones	DE remite PAC de la entidad al VMT y solicita aprobación del PAC	Director Ejecutivo/Gerente Unidad Gerencial de Asesoría Legal	Dirección Ejecutiva/UGAL	42	165	123
VMT revisa información del PAC de PVD								
VMT observa PAC de PVD								
		PVD subsana observaciones						
		VMT emite resolutorio aprobando el PAC de PVD						

SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES	TIEMPOS (DIAS)		
						PROG.	REAL	BALANCE
Sub proceso de Seguimiento y control de estudios de preinversión	Selección del Consultor	Implementación de Expediente de Contratación	DE comunica a Unidades Gerenciales aprobación de PAC y solicita que se inicie convocatoria de procesos de selección	Coordinador de Estudios	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	54	103	49
			UGE elabora expediente de contratación y solicita a UGA (Area de Adquisiciones) inicio de proceso de selección					
			UGA (Area de Adquisiciones) solicita a DE aprobación de expediente de contratación					
			DE aprueba expediente de contratación					
		Conformación de comité	UGA (Area de Adquisiciones) solicita a UGE terna de profesionales para integrar comité	Gerente	Comité	54	103	49
			UGE remite terna de profesionales a UGA (Area de Adquisiciones)					
			UGA (Area de Adquisiciones) solicita a DE designación de comité					
		Elaboración de bases	Comité designado elabora acta de instalación	Miembros de comité	Comité	54	103	49
			Comité elabora bases y remite a UGAL					
		Aprobación de bases	UGAL da conformidad a Bases y remite a DE para aprobación	Miembros de comité	Comité	54	103	49
	DE aprueba bases							
	Proceso de Selección	Convocatoria	Miembros de comité	Comité	54	103	49	
		Presentación de propuestas						
		Revisión de propuestas						
		Buena pro						
	Administración de Contrato	Suscripción de Contrato	Consentimiento de Buena PRO	Director Ejecutivo/Gerente Unidad Gerencial de Asesoría Legal	Unidad Gerencial de Asesoría Legal - UGAL	118	502	384
			Se eleva a DE informe de consentimiento de buena pro					
			UGAL solicita a ganador remisión de documentación para suscripción de contrato					
			Postor ganador remite documentación					
		Entrega de Terreno	UGAL elabora Contrato y cita a Postor ganador para la firma	Administrador de Contrato/Consultor/Jefe Zonal	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	118	502	384
UGAL remite contrato suscrito a UGE								
UGE designa administrador de contrato								
Presentación de Informes		Administrador de contrato coordina con Oficina Zonal y Consultor el día para entrega de terreno	Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	118	502	384	
		Consultor solicita a UGE adelanto						
Revisión de Informes parciales		Entrega de terreno	Especialistas de UGE/Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	118	502	384	
	se notifica a consultor inicio de servicio							
Aprobación de Informes parciales	Consultor presenta informes (entregables) de acuerdo a plazos	Especialistas de UGE/Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	118	502	384		
	Revisión de informes por parte de especialistas							
Valorización	UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas	Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	118	502	384		
	Consultor remite a UGE subsana observaciones y remite a UGE							
		Especialistas otorgan conformidad a informes						
		UGE notifica aprobación de informes a consultor						
		Consultor presenta valorización						
		UGE solicita a UGA pago de valorización						

SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	UNIDADES GERENCIALES	TIEMPOS (DIAS)		
						PROG.	REAL	BALANCE
Sub proceso de Cierre de los estudios de preinversion	Aprobacion de Informe Final	Revisión de Informes Final	Consultor presenta a UGE Informe Final	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	30	246	216
			Revisión de informes por parte de especialistas					
			UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas					
			Consultor remite a UGE subsanación de observaciones					
			Especialistas otorgan conformidad a informe final					
		Remisión de EVAP a la DGASA	UGE remite Evaluación Preliminar Ambiental - EVAP a DGASA para pronunciamiento	Especialistas DGASA/Administrador de Contrato/Consultor	DGASA			
			DGASA revisa informes por especialistas					
			DGASA notifica a UGE de observaciones formuladas al EVAP					
			UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por DGASA					
			UGE remite a DGASA subsanación de observaciones					
		Remisión de Estudio de Preinversión a la OPI	Especialistas otorgan conformidad a EVAP y clasifica el informe ambiental	Especialistas OPI/Administrador de Contrato/Consultor	OPP del MTC			
			UGE remite Estudio de Preinversión a OPP para pronunciamiento					
			OPP revisa informes por especialistas					
			OPP notifica a UGE de observaciones formuladas al EPI					
			UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por OPP					
	Aprobación de Informe Final	Consultor remite a UGE subsanación de observaciones	Administrador de Contrato/UGAL	Unidad Gerencial de Estudios - UGE				
		OPP emite pronunciamiento y notifica a PVD (viabilidad)						
		UGE solicita a DE aprobación de EPI						
		DE emite resolutivo aprobando EPI						
		UGE notifica a consultor aprobación de estudio de preinversión						
Liquidación	Notificación de aprobación al consultor	Consultor presenta valorización	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Estudios - UGE	25	28	3	
		UGE solicita a UGA pago de valorización						
		Consultor presenta liquidación						
	Presentación de documentación	UGE revisa liquidación	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Asesoría Legal - UGAL				
		UGE tramita aprobación de liquidación						
	Aprobación de liquidación	Administrador de Contrato/Consultor	Administrador de Contrato/Consultor	Unidad Gerencial de Asesoría Legal - UGAL				
		DE emite resolutivo aprobando Liquidación						

Tiempo Moderado	
Tiempo Moderadamente crítico	
Tiempo crítico	

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, habiéndose efectuado la comparación entre los tiempos reales y programados, procederemos a identificar los puntos críticos o tareas críticas que han generado los atrasos y demoras y que son los puntos en donde se deben aplicar las mejoras correspondientes.

Para tal efecto, de la tabla anterior se ha tomado aquellos procedimientos, actividades y tareas que según la tabla anterior presentan “tiempos críticos”, seguidamente estos fueron vinculadas con los actores responsables de su implementación, siendo el detalle el siguiente:

Tabla 26. Puntos críticos identificados del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial

SUB PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	ACTIVIDADES	TAREAS	ACTOR IDENTIFICADO	TIEMPO (DIAS)		
Sub Proceso de Planificación de Estudios de Preinversión	Implementación del Plan Anual de Contrataciones	Incorporación en procesos de selección	Selecionar del POI, proyectos a ser incluidos en el PAC	PVD	20		
			Elaboración de lista de proyectos a ser incluidos en el PAC	PVD			
			Solicitar a la UGA (Area de Adquisiciones), incorporación de proyectos en el PAC	PVD			
		Aprobación del Plan Anual de Contrataciones	DE remite PAC de la entidad al VMT y solicita aprobación del PAC	PVD	145		
			VMT revisa información del PAC de PVD	PVD			
			VMT observa PAC de PVD	PVD			
			PVD subsana observaciones	PVD			
		VMT emite resolutivo aprobando el PAC de PVD	PVD				
		Sub proceso de Seguimiento y control de estudios de preinversión	Administración de Contrato	Suscripción de Contrato	Se eleva a DE informe de consentimiento de buena pro	PVD	14
					UGAL solicita a ganador remisión de documentación para suscripción de contrato	PVD	
Postor ganador remite documentación	PVD						
UGAL elabora Contrato y cita a Postor ganador para la firma	PVD						
Entrega de Terreno	UGAL remite contrato suscrito a UGE			PVD	13		
	UGE designa administrador de contrato			PVD			
	Administrador de contrato coordina con Oficina Zonal y Consultor el día para entrega de terreno			PVD			
Presentación de Informes	Consultor solicita a UGE adelanto			CONSULTOR	350		
	Entrega de terreno			PVD			
	Se notifica a consultor inicio de servicio			CONSULTOR			
Revisión de Informes parciales	Consultor presenta informes (entregables) de acuerdo a plazos			CONSULTOR	125		
	Revisión de informes por parte de especialistas			PVD			
Aprobación de Informes parciales	UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas			CONSULTOR	40		
	Consultor remite a UGE subsana observaciones y remite a UGE			CONSULTOR			
Valorización	Especialistas otorgan conformidad a informes			PVD	112		
	UGE notifica aprobación de informes a consultor			PVD			
Sub proceso de Cierre de los estudios de preinversión	Aprobación de Informe Final			Remisión de EVAP a la DGASA	Consultor presenta valorización	CONSULTOR	94
					UGE solicita a UGA pago de valorización	CONSULTOR	
					Consultor presenta a UGE Informe Final	PVD	
					Revisión de informes por parte de especialistas	PVD	
		UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas	CONSULTOR				
		Remisión de Estudio de Preinversión a la OPI	Consultor remite a UGE subsanación de observaciones	CONSULTOR	40		
			Consultor remite a UGE subsanación de observaciones	CONSULTOR			
			Especialistas otorgan conformidad a informe final	PVD			
		Aprobación de Informe Final	UGE remite Evaluación Preliminar Ambiental - EVAP a DGASA para pronunciamiento	PVD	40		
			DGASA revisa informes por especialistas	DGASA			
Remisión de EVAP a la DGASA	DGASA notifica a UGE de observaciones formuladas al EVAP	DGASA	112				
	UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por DGASA	CONSULTOR					
Remisión de Estudio de Preinversión a la OPI	UGE remite a DGASA subsanación de observaciones	DGASA	112				
	Especialistas otorgan conformidad a EVAP y clasifica el informe ambiental	DGASA					
	UGE remite Estudio de Preinversión a OPP para pronunciamiento	PVD					
Aprobación de Informe Final	OPP revisa informes por especialistas	OPP	40				
	OPP notifica a UGE de observaciones formuladas al EPI	OPP					
	UGE notifica a consultor de observaciones formuladas por OPP	CONSULTOR					
Remisión de EVAP a la DGASA	Consultor remite a UGE subsanación de observaciones	CONSULTOR	40				
	OPP emite pronunciamiento y notifica a PVD (viabilidad)	OPP					
Aprobación de Informe Final	UGE solicita a DE aprobación de EPI	PVD	40				
	DE emite resolutivo aprobando EPI	PVD					

Fuente: Elaboración propia

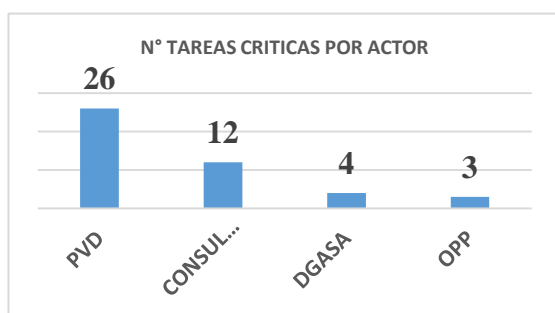
Al respecto, se precisa que los 45 puntos críticos o tareas críticas identificados, forman parte de un total de 13 actividades, 3 procedimientos y 3 subprocesos. Por otro lado, se indica que del total de 45 puntos críticos o tareas críticas identificadas, 26 de ellas corresponden a la gestión de Provias Descentralizado, 12 al consultor, 4 a la Dirección General de Asuntos Socio ambientales DGASA y por último 3 están a cargo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Tabla 27. Tiempo empleado en los puntos, tareas críticas identificados

ACTOR	Nº TAREAS	%	Nº DIAS
PVD	26	58%	528
CONSULTOR	12	27%	243
DGASA	4	9%	81
OPP	3	7%	61
TOTAL	45	100%	913

Fuente: Elaboración propia

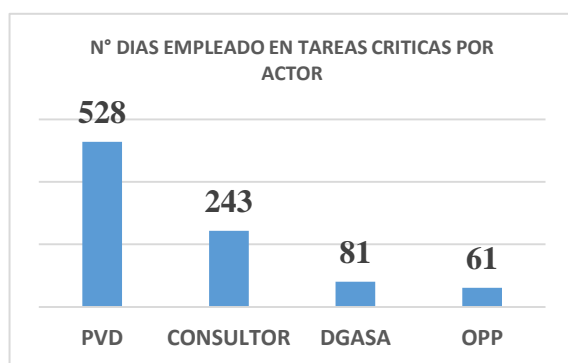
Gráfico 21. Número de tareas críticas por actor



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tiempo empleado (días calendario) por cada actor durante la realización de las tareas críticas, podemos señalar que estas representan un total fue de 913 días calendario, de los cuales 528 días corresponden a Provias Descentralizado, 243 días al consultor, 81 días a la Dirección General de Asuntos Socio ambientales - DGASA y 61 días a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Gráfico 22. Número de días empleado en tareas críticas por actor



Fuente: Elaboración propia

4. Propuesta de mejora

A través del presente análisis de la interrelación entre la entidad encargada de los proyectos (Provias Descentralizado), Consultores y Entidades Externas (otros Ministerios, etc.), se evidenció que los tiempos realmente empleados en cada uno de los procedimientos, actividades, que intervienen en la implementación del Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión de Proyectos de Infraestructura Vial, presentan significativos desfases lo cual conlleva al retraso en la ejecución de obras de infraestructura vial, situación que es percibida por la población y por el gobierno como un problema causado en parte por la gestión de PVD. En ese contexto, el problema antes señalado atañe en gran parte a la UGE de PVD, quien de acuerdo a sus funciones es la oficina encargada de proveer de estudios de preinversión viables, así como de estudios definitivos a la Unidad Gerencial de Obras, que sin expedientes técnicos se ve imposibilitada de gestionar la ejecución de las obras, incumpliendo de esta manera con los objetivos de la entidad y las expectativas de la población.

Por otro lado, se debe precisar que los puntos críticos identificados, representan las dificultades que tiene la entidad en concretar de manera satisfactoria los Estudios de preinversión, se basan en las trabas que cada uno de los factores antes mencionados le pone al otro, es decir la entidad le pone condiciones al consultor para que este realice un trabajo de acuerdo a lo establecido y no se desvíe o retrase. El consultor debe cumplir o se extenderá el tiempo para concretarse el proyecto lo que perjudica a largo plazo a las personas que buscan beneficiarse con la obra. Las entidades externas deben trabajar a la par y de manera conjunta con Provias Descentralizado para no poner trabas y perjudicar en primer lugar el trabajo del consultor y posteriormente todo lo planificado por la entidad en cuanto al tiempo y gasto del proyecto.

En ese contexto, se ha visto por conveniente aplicar en el presente trabajo la metodología enfocada en el ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (del inglés *plan-do-check-act*, es decir, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, que es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, cuyos resultados permitirán a PVD plantear una mejora integral en cuanto a la reducción de los tiempos de entrega del producto final (estudio de pre inversión viable).

Gráfico 23. Ciclo de Deming



Fuente: www.gestionxprocesoscun.blogspot.pe/2015/04/el-ciclo-de-deming.html

- Principios
 - Eliminar despilfarro y tiempos muertos
 - Procesos organizados
 - Trabajo en equipo
- Objetivo
 - Control de procesos
 - Análisis e identificación de puntos críticos

Para demostrar que la mejora continua es un proceso de implementación que si funciona, al momento de ser tomado como una de las opciones para fortalecer a un proceso operativo, se plantea la siguiente propuesta de mejora.

4.1 Estructura del modelo de propuesta de mejora

- **Identificación del problema**

El análisis de los tiempos empleados durante el desarrollo del Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión, nos ha llevado a determinar que de un total de 80 tareas que comprenden el Proceso de Gestión de Estudios de Preinversión a nivel de perfil, 45 tareas resultan críticas puesto que en ellas se ha identificado los mayores retrasos y demoras durante la gestión, (ver Tabla 23. Puntos críticos identificados en el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial).

En ese sentido, en el presente trabajo se busca analizar e identificar las causas que afectan el desarrollo de los estudios de preinversión en función de las tareas críticas antes mencionadas y sobre esa base plantear posibles soluciones que permitan acortar los plazos para la aprobación de los mismos, mejorando con ello la gestión pública que realiza Provias Descentralizado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Finalmente, lo que se pretende es que la propuesta de mejora pueda brindar ciertas pautas para agilizar el proceso de aprobación de los Estudios de preinversión teniendo en cuenta los recursos y las normas que rigen este proceso, aunque en un futuro se espera que puedan plantearse nuevas formas de trabajo y así lograr una mayor eficiencia en la gestión pública.

Fase 1 Planeamiento

El propósito de esta primera etapa es movilizar, organizar y estimular a los actores que van realizar la mejora continua. Esta producirá un mandato de cambio, una constitución para el equipo y un plan de acción.

Se comienza con reuniones en donde se comuniquen las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo de la Unidad Gerencial de Estudios en cuanto a la gestión de estudios de preinversión y que son la justificación de este plan de mejora.

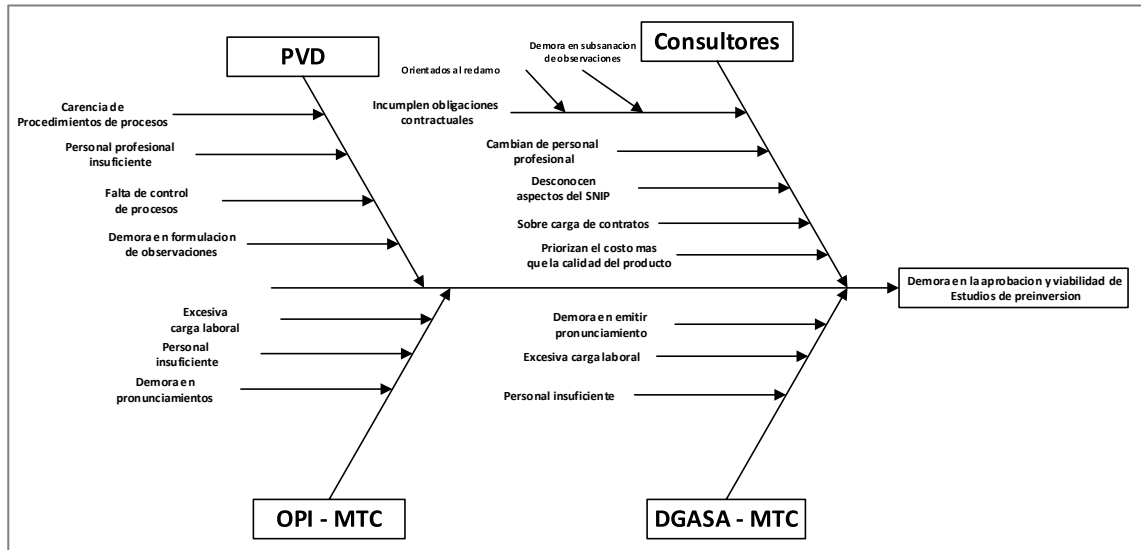
Se establece el enlace esencial entre las metas del estudio de preinversión con los objetivos de PVD, además se definen los parámetros de los estudios de preinversión relativos a plazos, costos y riesgos. En esta etapa se reunirá al personal involucrado para su capacitación y se produce el plan inicial de gestión del cambio.

Partiendo de la premisa de que un problema es un resultado que no se ajusta al estándar establecido, se ha identificado a través de los análisis de la muestra compuesta por 48 estudios de preinversión, así como las entrevistas efectuadas a los actores involucrados, que los tiempos empleados en cada uno de los subprocesos que integran el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada, corresponden a efectos cuyas causas son las generan los retrasos en los entregables.

Para tal efecto, valiéndose de la información que presenta la Tabla 23. Puntos críticos identificados en el proceso de gestión de Estudios de preinversión de infraestructura vial, se ha

elaborado un Diagrama causa-efecto PVD, que nos ha permitido analizar las causas que ocasionaron la demora en cada uno de los procedimientos, actividades y tareas, en donde se advirtieron los puntos críticos.

Gráfico 24. Diagrama causa-efecto PVD



Fuente: Elaboración propia

Por el lado de la entidad (Provias Descentralizado)

Como resultado del análisis del diagrama causa efecto se identifica como problema asociado a la demora en la aprobación de los estudios de preinversión, en primer lugar, la poca disponibilidad de profesionales por parte de los entes revisores, ello conlleva que los pronunciamientos se notifiquen al consultor en tiempos que exceden los estimados en los términos de referencia. Por ejemplo, en los términos de referencia correspondientes a la administración de contrato de un estudio de preinversión, se indica que la entidad, en este caso PVD, luego de recepcionar los informes, debe emitir, en un plazo máximo de diez días calendario, el pronunciamiento correspondiente (observa o aprueba), hecho que no se cumple por las razones antes manifestadas.

La entidad carece de las herramientas (legales) de filtrar a los consultores cuyos antecedentes no son los idóneos para llevar a cabo el buen desarrollo del proyecto. Los plazos planteados en los TDR por la entidad no guardan proporción con la magnitud del estudio de preinversion, en algunos casos no se toman en cuenta factores como: condiciones climáticas, vías de acceso, topografía, etc, la entidad establece los plazos en función de experiencias pasadas y de acuerdo a

un análisis coherente y real. No se evidencia mucha coordinación entre los administradores de contratos, y los especialistas encargados de la revisión de los informes, se pierde tiempo revisando informes incompletos.

Por el lado del consultor

Se ha verificado que en la mayoría de los casos se incumplen las obligaciones contractuales referidas a los plazos de presentación de informes y subsanación de observaciones, presentación de documentación incompleta que es devuelta por la entidad, los profesionales que son parte de su propuesta técnica en el monto de la suscripción del contrato, una vez iniciado el servicio por un tema económico es suplantado por personal de menores competencias y exigencias. Por ello se tiene como resultado un trabajo de baja calidad que al momento de ser revisado por los especialistas de la UGE será observado una y otra vez, lo cual produce un círculo vicioso que implica mayores retrasos.

Sobre la base del problema de mayores tiempos empleados, lo que conlleva a una demora en la aprobación de los estudios de preinversión y, por lo tanto, un desfase en cuanto al desarrollo del proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada, se procedió a analizar una posible solución al problema de tiempos improductivos.

Por el lado de la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales (DGASA)

Se evidencia que esta fase es causa de un punto crítico, puesto que para poder contar con la declaratoria de viabilidad es necesario obtener primero la categorización ambiental, la cual es otorgada por la DGASA, que para ello debe revisar la EVAP a través de sus especialistas. PVD, al supeditarse a la DGASA, también debe sujetarse a los tiempos que posean sus especialistas, los cuales, como ya se mencionó, no pueden ser monitoreados ni controlados por PVD. No obstante, la DGASA al tener tiempos de atención normados, ha manifestado que si bien tienen un equipo de profesionales asignados para revisar la documentación correspondiente a los EVAP, estos tienen recarga laboral propia de sus funciones.

Por el lado de la OPI del MTC

Al ser la OPI la única oficina del sector que está facultada para otorgar la viabilidad a los proyectos de pre inversión, PVD debe gestionar ante ella la citada aprobación, situación que tampoco es

controlada directamente por PVD. De esta forma, a pesar de que la OPI posee plazos de atención estipulados en su norma, sus especialistas también tienen recarga laboral, lo que genera retrasos en el pronunciamiento de los proyectos evaluados.

Todo esto se evidencia, además, en función a las entrevistas realizadas, ya que de acuerdo a Eddie Aronés Barbarán, especialista de proyectos - PVD; Gabriel Carlos Noriega Luyo exgerente de la UGE, y Washington Florez Mendez, especialista en normas técnicas – PVD, señalan que las herramientas a implementar o mejorar serían los instructivos y guías, procedimientos, sistemas informáticos de seguimiento y normativas.

4.2 Estrategia

Para implementar el plan de mejora sobre la base de las causas identificadas, antes la entidad deberá brindar las capacitaciones correspondientes con la finalidad de generar y reforzar las capacidades de los equipos técnicos de la UGE, PVD, DGASA (MTC) o Senace (MINAM) y OPI del MTC, en cuanto a las acciones a llevar a cabo en cada uno de los dos subprocesos, de modo que se cumplan los indicadores de plazo y calidad y que en el mediano plazo se logren cambios sustantivos en la gestión vial referida a los estudios de preinversión.

Las actividades a ejecutarse como parte de este componente, comprendidas en módulos diferenciados para cada público objetivo, se orientan a lo siguiente:

- Fortalecer los conocimientos y habilidades en el uso de metodologías referidas a mejoras de procesos (Deming, etc.).
- Dotar a los especialistas de los conocimientos, habilidades y competencias para la formulación de estudios de preinversión en el marco del SNIP.

Fase 2 Hacer

En esta etapa, se realizara un análisis de la situación actual en torno al problema planteado. En ese sentido, se plantean medidas correctivas a efectos de aminorar los serios retrasos encontrados en los subprocesos críticos. Entre las actividades que conforman el subproceso de administración de contrato se ha identificado las más problemáticas en cuestión de demora de atención:

Entidad (Provias Descentralizado)

Programación de estudios

Al respecto, se analizará los diferentes estudios de preinversión programados, teniendo en consideración los diferentes aspectos en los cuales se ve involucrado la participación de la entidad, ya que esta será la que dicta por medio de los Términos de Referencia los plazos para aprobar el estudio así como la elección del consultor.

Se recolectará la información de los estudios programados, principalmente en lo que corresponde a los plazos que establece la entidad para la presentación, revisión y aprobación de informes, con la finalidad de observar si los plazos planteados se cumplieron, y si no fuera así se identificarán las causas que originaron dicho retrasos.

Se debe implementar una base de datos que considere los trabajos realizados, consultores seleccionados y todo lo que pueda ayudar a mejorar la problemática encontrada y en muchos casos a escoger un contratista adecuado para cada proyecto.

Se deben establecer nuevos criterios en los TDR (Términos de Referencia), ya que estos son los que determinan las obligaciones del consultor y de la entidad para con el proyecto. En ellos se podría modificar los alcances de los informes (en cuanto a su número y contenido), ya que muchas veces se da que los consultores por tratar de cumplir con el cronograma establecido (para impedir la multa del 10% de ganancia por el servicio) presentan informes incompletos o incluso con el mismo contenido que el informe anterior, lo que provoca tiempos muertos para los especialistas de la entidad; teniendo los plazos y sobre todo ciertas penalidades para ambas partes, se podría tratar de cumplir con las fechas pero sobre todo con el correcto contenido de los informes que se presentan.

En el Reglamento de la Ley de Contrataciones, se menciona que el monto máximo de la penalidad a ser aplicado al consultor corresponde a un tope del 10% del monto contractual, lo cual según el presente análisis debería ser mayor, puesto que los consultores al saber que llegado a este máximo valor, no se les sancionará con una cantidad mayor que la antes mencionada, dejan de lado sus obligaciones o dilatan los tiempos de presentación de entregables, sin importar las consecuencias posteriores.

El Reglamento de Contrataciones, también establece la resolución de contratos por incumplimiento de parte del consultor, sin embargo la Entidad así no mas no toma en cuenta dichos artículos, puesto que ocasionaría un retraso mayor en el proyecto, debido que tendría que volverse a iniciar el proceso de selección.

Finalmente, la entidad una vez aprobados los estudios de preinversión, deberá efectuar un análisis para poder verificar qué tareas se realizaron bien y qué otras mal, en las diferentes especialidades.

Administradores de Contrato

En esta etapa se analizará la metodología empleada por los administradores de contrato, en cuanto a la priorización de estudios a su cargo (posibles presiones externas), así como la programación de reuniones para absolver dudas entre los consultores y especialistas de la entidad. Es destacable en este punto resaltar que ellos tienen que lidiar con los diferentes especialistas por parte de la entidad y del consultor, lo cual implica tratar con diferentes políticas y metodologías de trabajo que estos tuviesen.

Especialistas revisores

En esta fase se analizará la carga de trabajo y desempeño de los especialistas revisores: desarrollando cuadros comparativos, que nos permitan observar el número de estudios asignado a cada especialista, de esta manera se podrá tener una mejor dimensión de la sobrecarga de trabajo.

Consultor

Se evaluará la participación de los consultores en el desarrollo de los diversos proyectos, considerando que ellos no cumplen normalmente con los plazos establecidos para cada presentación de los distintos informes de cada estudio, ya sea por diferentes causas que son las principales responsables en la demora de la aprobación de las distintas fases de desarrollo de un proyecto de infraestructura vial

A continuación se indican los distintos aspectos a considerar por los consultores.

En esta etapa, se debe efectuar un seguimiento de los tiempos de ingreso de cada informe presentado por el consultor, los tiempos que la entidad se toma para notificar la observación

formulada por el especialista, y la fecha de presentación del informe con la subsanación de la observación. Este procedimiento parece simple pero la complejidad se centra en que los consultores no cumplen las fechas pactadas y además, lo más importante, presentan los informes sin absolver en su totalidad las observaciones, así como otras fallas que son detectadas en la nueva presentación y en muchos casos dejan de lado el informe observado para avanzar con otro proyecto diferente.

Por otro lado, se verificará que las empresas que se presentan para las diferentes consultorías, cuenten con los profesionales que realmente pertenecen a la nómina que presentan al momento que son seleccionadas para realizar el trabajo solicitado.

Entidades externas (DGASA, OPI del MTC)

Se analizará la participación de las entidades externas en el desarrollo de los proyectos, ya que estas entidades pueden presentar trabas lo que implica una demora de la aprobación de las distintas fases de desarrollo de un proyecto de infraestructura vial.

Para garantizar el ciclo del proceso en el cual participan DGASA- MTC y la OPI-MTC, es conveniente elaborar un instructivo o procedimiento validado por dichas dependencias, de manera que establezcan los tiempos de cada una de las actividades que constituyen cada uno de los subprocesos. Esto implica una propuesta de tiempos estandarizados desde la planificación y priorización hasta la presentación y aprobación de los informes correspondientes. El instructivo se basará en el esquema existente (flujogramas); sin embargo, se deberán redefinir algunas actividades, así como los tiempos y acciones a adoptar para cada subproceso.

Para generar los manuales de cada proceso realizado, se necesita la colaboración de todos los involucrados, ya que es de suma importancia definir con exactitud cada paso. Esto ayudará a tener un mejor desempeño durante el desarrollo del citado proceso. Por lo tanto, se deben elaborar los diagramas de flujo que intervienen en cada uno de los subprocesos y estos tienen que estar bien estructurados, sin olvidar incluir aquellas dependencias (OPI, DGASA) que se consideran como proveedores externos.

Fase 3 Verificar

Una vez planteada la propuesta de mejora, la entidad deberá verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos, para tal efecto ha elaborado una propuesta de subprocesos con flujos mejorados y simplificados, la cual luego de que ser implementada se deberá comparar con los subprocesos existentes, con la finalidad de verificar el cumplimiento de la propuestas de mejora.

4.3 Subprocesos mejorados propuestos

Subproceso de priorización y planificación mejorado. Básicamente se planteará reducir el número de actividades dentro del subproceso, haciéndolo óptimo y evitando duplicidad de las actividades, en línea con lo señalado por Eddie Aronés Barbarán, en el sentido de que «[...] existe un proceso inadecuado que requiere reestructurarse [...]».

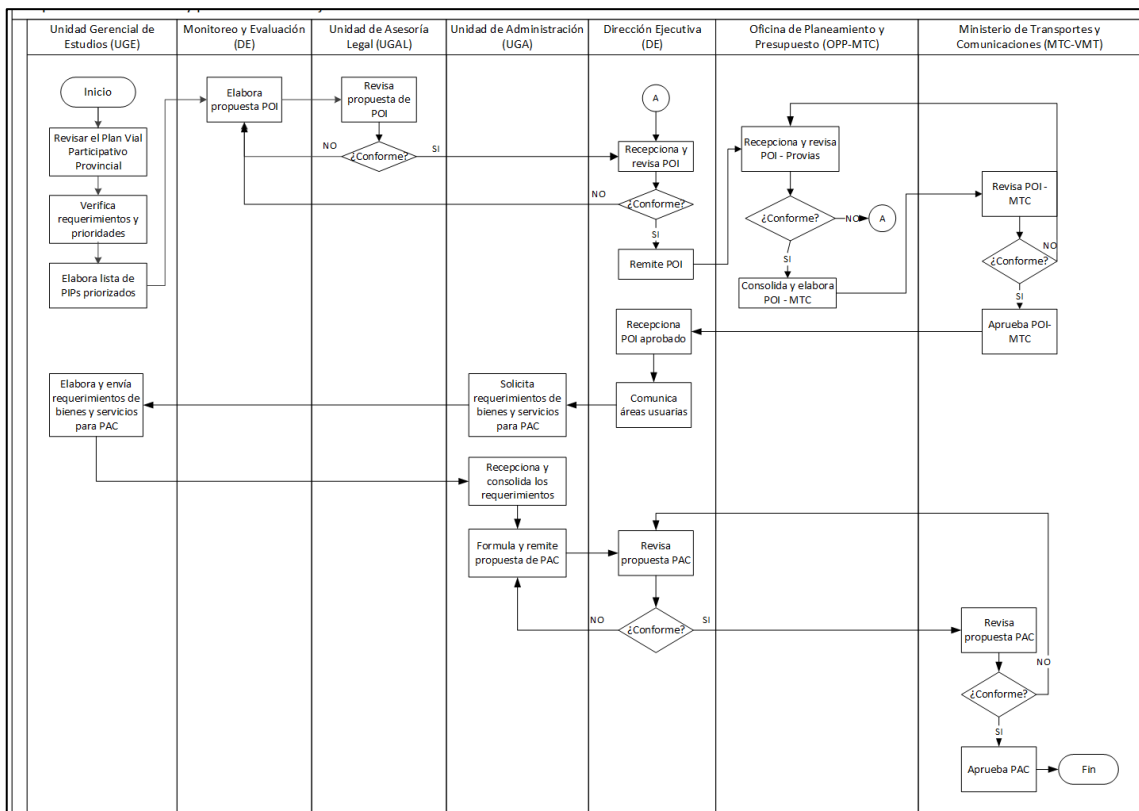
Este subproceso se inicia cuando la UGE revisa los planes viales participativos provinciales y verifica que los proyectos cumplan con los criterios de priorización establecidos por PVD, obteniendo la lista de PIP priorizados, la cual es remitida a MyE para la elaboración de la propuesta de POI, de allí corresponde a la UGAL revisar la propuesta, que de no estar conforme es devuelta a MyE para la subsanación de las observaciones, mientras que de estar conforme se remite a la DE.

La DE revisa el documento de POI, en caso encuentren observaciones lo devuelven a MyE para la subsanación respectiva, mientras que de estar conformes remiten su propuesta de POI a la OPP del MTC, la cual procede a la respectiva revisión y de no estar conforme se devuelve a la DE de PVD para la corrección de las observaciones, mientras que de estar conforme se consolida con las propuestas de POI de otras ejecutoras y luego se remite el documento de POI del pliego al Despacho Ministerial, donde es revisado por los asesores, quienes de hallar observaciones lo devuelven a la OPP del MTC, pero en caso de que estén conformes con el documento lo trasladan para la aprobación del ministro.

Una vez aprobado el POI, la DE de PVD recibe el documento y lo comunica a las dependencias, con ello la UGA solicita los requerimientos de bienes y servicios para PAC a las áreas usuarias, entonces la UGE elabora y envía sus requerimientos de bienes y servicios a la UGA, donde son recepcionados y consolidados todos los requerimientos se encarga de formular y remitir la propuesta de PAC a la DE.

La DE revisa el documento de PAC, en caso de tener observaciones lo devuelve a la UGA para que las subsane, y de estar conforme remite el documento al Viceministerio de Transportes, en donde los asesores revisan la propuesta y de hallar observaciones la devuelven a la DE para que subsanen el documento; de estar correcta la propuesta, se eleva el documento para la aprobación del PAC con resolución viceministerial.

Gráfico 25. Flujograma de subprocesos mejorado



Fuente: Elaboración propia

Fase 4 Actuar

En esta etapa, la UGE deberá documentar los procedimientos adoptados y el desarrollo de estos, así como establecer los parámetros sujetos de control, con la finalidad de efectuar un seguimiento adecuado de la estandarización de tiempos empleados en cada uno de los subprocesos. En ese contexto, se capacitará al personal involucrado en los subprocesos objetos del presente análisis.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- a. El presente trabajo de investigación evidencia la situación actual de PVD. Se identifica la problemática existente en el proceso de gestión de estudios de preinversión de infraestructura vial descentralizada, uno de los principales componentes de los procesos misionales de la entidad.
- b. Debido al retraso en la ejecución de obras de infraestructura vial en todo el territorio peruano, se ha generado una percepción, por parte de la población, de que el gobierno no provee proyectos de inversión pública de infraestructura vial. Ante esta situación, el Ejecutivo identifica como responsables a las unidades ejecutoras del MTC. Una de ellas es PVD, que es la encargada de gestionar los proyectos de inversión pública de infraestructura vial vecinal: elaboración de estudios de preinversión, definitivos y ejecución de obras.
- c. Existen deficiencias en la ley de Contrataciones y su reglamento, puesto que en ella no se fijan barreras que eviten que malos consultores se presenten en los procesos de selección.
- d. Las propuestas de mejoras como alternativas de solución ayudan al fortalecimiento de las distintas entidades, las cuales, en muchas ocasiones, poseen un fuerte valor o significado que puede representar una solución o respuesta que cambien el entorno, pudiendo hacer más eficiente un proceso y logrando una mejor atención al beneficiario o cliente.
- e. En esa línea, la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo de investigación se circunscribe a dos rubros. El primer rubro se enfoca en el planteamiento de un subproceso de priorización y planificación, mientras que el segundo a la estrategia de eliminar tiempos improductivos para la elaboración de perfiles.

2. Recomendaciones

- a. Considerar realizar un análisis de la situación actual en torno al problema identificado, planteando medidas correctivas a efectos de aminorar los serios retrasos encontrados en los subprocesos críticos.

- b. Promover la adopción de la propuesta de mejora en la entidad con el fin de reducir el tiempo que demoran los subprocesos de priorización y planificación, y de administración de contratos.
- c. Se recomienda tratar de integrar la DGASA, OPI del sector y la UGE de una manera mas eficiente, para que así se pueda coordinar con mayor facilidad los requerimientos de ambos componentes.
- d. Proponer ciertos cambios en el marco legal de la ley de contrataciones y su Reglamento, en lo que respecta a ciertos artículos que establecen la metodología de contratación; rechazo de oferta de consultores incumplidos, aplicación de máximas penalidades, incumplimientos contractuales por parte del consultor.
- e. Profundización de la estrategia de eliminación de los tiempos improductivos, así como su implementación en PVD podría servir como piloto y, en caso de que funcione, se podría extender a otras UE del sector público que están vinculadas a la generación de estudios de preinversión, los cuales constituyen el punto de partida para agilizar las inversiones, sobre todo con una visión multianual de las etapas que están vinculadas con el ciclo de vida del proyecto.

Bibliografía

Aronés Barbarán, Eddie E. Especialista de proyectos de Provías Descentralizado. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2017.

Blanco, Ilian (s.f.) *Entrevista a profundidad*. Grupo de acción en cultura de investigación. [En línea]. México D.F. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <<http://www.geocities.com/diplotecnicas/entrevista1.htm>>.

Bravo, Juan (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.

Cayturo Aguilar, Edwin. Especialista en evaluación socioeconómica de Provías Descentralizado. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2017.

Chávez Figueroa, Oscar. Exgerente de estudios de Provías Descentralizado. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2017.

Florez Mendez, Washington. Especialista en normas técnicas de Provías Descentralizado. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2017.

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). Ley N° 27293: Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/1.LeySNIP_ActualizadaAgosto2011.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01: Resolución que aprueba Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/a2012/dic/3erDirectivaGeneraldelSNIP2011.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). Decreto Legislativo N° 1252: Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <<https://mef.gob.pe/es/documentacion-sp-30574/instrumento/decretos-legislativos/15603-decreto-legislativo-n-1252/file>>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2006). Decreto Supremo N° 029-2006-MTC: Fusionan a PROVÍAS Departamental y a PROVÍAS RURAL bajo la modalidad de fusión por absorción. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <<http://www.proviasdes.gob.pe/normas/D.S.%20N%C2%BA%20029-2006-MTC.pdf>>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2012). Resolución Ministerial 224-2012-MTC/01: Resolución que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del Sector Transportes y Comunicaciones. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Planes%20y%20Presupuesto/Plan_Estrategico/PLAN%20ESTRATEGICO%20MTC%202012-2016.pdf>.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2013). Resolución Directoral N° 047-2013-MTC/21: Aprueba el manual de procesos y procedimientos de Provías Descentralizado.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). Resolución Directoral N°311-2016-MTC/21: Aprueba estudio de preinversión nivel perfil: Rehabilitación y mejoramiento del camino vecinal Lucre – Paccayura.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). Resolución Directoral N°365-2016-MTC/21: Aprueba estudio de preinversión nivel perfil: Rehabilitación y mejoramiento del camino vecinal Emp. HV – 101 (Inyac) – Pongora – Changara – Santa Cruz de Huallarqui – Colpa – Pichus (Emp. HV – 501).

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). Resolución Directoral N°369-2016-MTC/21: Aprueba estudio de preinversión nivel perfil: Rehabilitación y mejoramiento del camino vecinal Chancahuasi – Chocoro – Antacancha - Cochamarca.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). Resolución Directoral N°724-2016-MTC/21: Aprueba el expediente de contratación de la adjudicación simplificada para la contratación del servicio de elaboración de estudio definitivo para el mejoramiento del camino vecinal Puente Los Palos – Santa Rosa – Complejo Aduanero Santa Rosa, distrito de Tacna.

Noriega Luyo, Gabriel Carlos. Exgerente de la Unidad Gerencial de Estudios de Provías Descentralizado. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2017.

Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.). Ley N° 27658: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)>.

Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM: Decreto que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.). Decreto Supremo N° 007-2011-PCM: Decreto que aprueba la metodología de simplificación administrativa y establece disposiciones para su implementación. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-007-2011-PCM.pdf>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.). Preguntas frecuentes, Gestión por procesos. Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/preguntas-frecuentes/>>.

Provías Descentralizado (s.f.). Fecha de consulta: 10/01/2017. Disponible en: <<http://www.proviasdes.gob.pe/>>.

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). Psicología: Tópicos de actualidad - Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Reto, Ángel (2016). Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. Universidad del Pacífico.

Anexos

Anexo 1. Tamaño de muestra

N°	c_unidejec	año	cod_poi	POI	Estudio Preinversión	Region	Nombre del Estudio de Preinversión	Tipo de vía	tipo_infraestructura	MUESTRA	Gerencia	Convenio	2013	2014	2015	2016	Estado
1	001250	2011	2011-01999	2011	Perfil	PIURA	Alto Chira - Las Lomas, Tramo: Chilacos - Las Lomas	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG	En ejecución	En ejecución	En ejecución		aprobado
2	001250	2014	2014-00705	2014	Perfil	JUNIN	CC.NN Boca Anapati - C.P. José Olaya	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG		Programado	En ejecución	aprobado	aprobado
3	001250	2012	2012-00502	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Chancahuasi - Chocoro - Antacancha - Cochamarca	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
4	001250	2015	2015-00817	2015	Perfil	LAMBAYEQUE	Chiclayo - Ferreñafe - Pitpo - Incahuasi - Cañaris	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
5	001250	2009	2011-01053	2009	Prefactibilidad	AYACUCHO	Compañía Baja - Mejorada	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG	aprobado				aprobado
6	001250	2012	2012-00480	2012	Perfil	APURIMAC	Curasco - Lucre - Paccayura	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	Programado	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
7	001250	2012	2012-00478	2012	Perfil	APURIMAC	Emp. AP-112 (Almaccasa) - Tenería	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	Programado	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
8	001250	2014	2014-00425	2014	Perfil	APURIMAC	Emp. AP-112 (Almaccasa) - Yanarico	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE		En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
9	001250	2010	2010-00705	2010	Perfil	AREQUIPA	Emp. AR-105(Visca Chico) - Dv. Atusire - Dv. Chaucalla - Yanque, Tramo: Dv. Chaucalla - Yanque	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG	aprobado				aprobado
10	001250	2012	2012-00493	2012	Perfil	CUSCO	Emp. CU-112 - Roquepata	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
11	001250	2012	2012-00496	2012	Perfil	CUSCO	EMP. CU-116 - Pampacasa	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
12	001250	2013	2014-00428	2013	Perfil	CUSCO	Emp. CU-126 (Sector Achupani) - Emp. CU-785E (Kayno)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE		En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
13	001250	2012	2012-00511	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. HV-101 (Inyac) - Pongora - Changara - Santa Cruz de Huallarqui - Colpa - Pichus (Emp. HV-501)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	Por iniciar	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
14	001250	2012	2012-00505	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. HV-103 (Paucarbamba) - Emp. HV-103 (Pachamarca)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
15	001250	2012	2012-00509	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. HV-104 (Ingreso a Cobriza) - Puente Integración	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	Concluido	aprobado	aprobado
16	001250	2012	2012-00500	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. HV-105 (Chanchahuaycco) - Emp. HV-644 (Rosario)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
17	001250	2012	2012-00499	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. HV-113 (Llama Cancha) - San Pedro - Emp. Ruta 104 (Tinqueraca)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
18	001250	2012	2012-00501	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. HV-666 (Cacasaccatoccc) - Mesacchocha - Illapata	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
19	001250	2015	2015-00825	2015	Perfil	AYACUCHO	Emp. IC-109 (Limite Distrital Ica) - Payllihua - Hiritu Huasi - Ruta HV-120 - Mamacona.	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
20	001250	2014	2014-00459	2014	Perfil	JUNIN	Emp. JU-102 (Huari) - Ruta JU-913 - Chacapalca	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado
21	001250	2015	2015-00797	2015	Factibilidad	LAMBAYEQUE	Emp. P1N - Proyecto Olmos - Olmos - Emp. 1NJ y Nueva Ciudad de Olmos - Emp. Desvío Las Pozas	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG			Programado	En ejecución	En ejecución
22	001250	2015	2015-00533	2015	Perfil	CAJAMARCA	Emp. PE - 3N (Chota) - La Palma - Conga el Verde - Chalamarca - Chontabamba - Paccha.	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG			Programado	En ejecución	En ejecución
23	001250	2015	2015-00526	2015	Perfil	LAMBAYEQUE	Emp. PE-1N - Zona Agrícola - Palo verde - Olmos; Emp. PE-1NJ a Nueva Ciudad; Emp. Cascajal - Las Pozas	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG			Programado	Programado	En ejecución
24	001250	2011	2011-01459	2011	Perfil	TACNA	Emp. PE-1S - Buena Vista - Miraflores - Las Yaras - Apa - Emp. PE-ASD	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado
25	001250	2015	2015-00822	2015	Perfil	ICA	Emp. PE-1S (Dv. Los Aquijes) - Los Aquijes - La Solano - Dv. Cocharcas - Tingue - Huarangal - Molletambo - La Candra - San Isidro	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
26	001250	2015	2015-00824	2015	Perfil	ICA	Emp. PE-1S (Río Grande) - San Jacinto - Santa Rosa - La Isla - Paras - Huaraco - Huambo - Ucuchimpana - Palmar - Granado	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
27	001250	2015	2015-00821	2015	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. PE-28 D (Dv. Sinto) - Emp. PE-28 A (Dv. Huayacundo Arma) y Emp. PE-1S C (Chaulisma) - Dv. Quisuarcasa - San Juan de Huirpachanca - Dv. Lamy - Santiago de Quirhuara - Pacamarca - Quercu y el Ramal Huamani	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
28	001250	2014	2014-00463	2014	Perfil	PUNO	Emp. PE-34B - Isilla - Corani - PU-500 - Aymaña - Viluyo - Abra Chimbolla - Emp. PU-125	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado

N°	c_unidejec	año	cod_poi	POI	Estudio Preinversión	Region	Nombre del Estudio de Preinversión	Tipo de vía	tipo_infraestructura	MUESTRA	Gerencia	Convenio	2013	2014	2015	2016	Estado
29	001250	2015	2015-00550	2015	Perfil	PUNO	Emp. PE-34B (San Sebastian) - Nicasio - Laro	CV	CARRETERAS		UGE	FONIE			Programado	Programado	Programado
30	001250	2012	2012-00506	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. PE-3S (Paccalle) - Emp. R03 (Paucarbambilla) - Emp. R02 - Emp. R03 (Arma)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
31	001250	2012	2012-00503	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. PE-3S (Villena) - Cosme - Cotay - Uacua - Antacalla - Socos - HV-103 (La Victoria)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
32	001250	2012	2012-00508	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. PE-3SD (Ccarapata) - Locoja - San Pedro - Marçaylo Emp. R03 (Ccasipata)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
33	001250	2012	2012-00504	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Emp. PE-3SD (Chonta) - R 05 - Uchuy Cruz - Emp. HV-103	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
34	001250	2014	2014-00467	2014	Perfil	PUNO	Emp. PU-103 (Coasa) - Calasuca - Upina (Ruta R17) - Tambillo - Emp. PU-100 (Macusani)	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado
35	001250	2012	2012-00495	2012	Perfil	CUSCO	Emp. Ruta 16 - Inkacancha	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
36	001250	2012	2012-00494	2012	Perfil	CUSCO	Emp. Ruta 2 - Chinchibamba - Pucará	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución		En ejecución
37	001250	2012	2012-00492	2012	Perfil	CUSCO	Emp. Ruta 27 (Uscumarca) - Chusa - Mandurpugio - Chacllabamba - Pachamachay	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
38	001250	2015	2015-00815	2015	Perfil	TUMBES	Garbanzal - San Juan de la Virgen - Cerro Blanco - Cafetería - Miraflores - Tutumo - Matapalo - Papayal - Emp. PE-1N	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
39	001250	2014	2014-00704	2014	Perfil	HUANCAVELICA	Huachocolpa - Soledad - Río Mantaro - La Libertad y el Puente sobre el Río Mantaro	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado
40	001250	2012	2012-00510	2012	Perfil	HUANCAVELICA	HV-100 (Acraquia) - Villa Libertad - Túpac Amaru - Esperanza - Florida - Lanza (Emp. PE-3S)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
41	001250	2012	2012-00491	2012	Perfil	CUSCO	Ichipia - Televan	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	Programado	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
42	001250	2014	2014-00707	2014	Perfil	LORETO	Jenaro Herrera - Colonia Angamos	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG		Programado	En ejecución	aprobado	aprobado
43	001250	2015	2015-00820	2015	Perfil	UCAYALI	Limite Distrital con Huánuco - Pimental - Campo Verde - Nueva Requena - Curimana - Neshuya	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
44	001250	2015	2015-00823	2015	Perfil	HUANCAVELICA	Limite Distrital Ica (IC-119) - Haumbo	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
45	001250	2014	2014-00702	2014	Perfil	AYACUCHO	Llamanñoyoc - Vizcatan Alto	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG		Programado	En ejecución	aprobado	aprobado
46	001250	2014	2014-00522	2014	Perfil	TACNA	Los Palos - Las Palmeras	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado
47	001250	2011	2011-01467	2011	Factibilidad	SAN MARTIN	Orellana - Huallaga	CD	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG	Concluido	Concluido		resuelto	resuelto
48	001250	2015	2015-00818	2015	Perfil	CUSCO	PE-30C (Marcapata) - Baños Termiales - Abra Chimboyo - Phinaya - Pirhua Irhua - Sucu Palca - Sta. Bárbara - Emp. PE-3S (Sicuani)	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
49	001250	2012	2012-00483	2012	Perfil	AYACUCHO	Picota - Orcohuasi - San José de Tillas - Campamento - Chullupampa	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
50	001250	2015	2015-00819	2015	Perfil	CUSCO	Pisac - Paucartambo - Pillcopata - Río Carbón	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
51	001250	2012	2012-00479	2012	Perfil	APURIMAC	Progreso - Huayao	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	Programado	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
52	001250	2014	2014-00698	2014	Perfil	AYACUCHO	Pucacolpa - Sanabamba - Ichupata - Buena Libra Paraiso - Conento - Río Seco	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado
53	001250	2011	2011-02000	2011	Perfil	PIURA	Puente Alto Chira	CV	PUNTES	PUNTES	UGE	PRG	En ejecución	En ejecución	En ejecución	En ejecución	En ejecución
54	001250	2015	2015-00514	2015	Factibilidad	PIURA	Puente Alto Chira	CV	PUNTES		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
55	001250	2012	2012-00485	2012	Perfil	AYACUCHO	Puente Angasmayo - Millpo, Dv. Huarperja - Huarperja	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado

N°	c_unidejec	año	cod_poi	POI	Estudio Preinversión	Region	Nombre del Estudio de Preinversión	Tipo de vía	tipo_infraestructura	MUESTRA	Gerencia	Convenio	2013	2014	2015	2016	Estado
56	001250	2015	2015-00796	2015	Perfil	MADRE DE DIOS	Puente Carlos sobre el Río Inambari	CD	PUNTES	PUNTES	UGE	PRG			Programado	convocado	convocado
57	001250	2014	2014-00708	2014	Perfil	MULTIDEPARTAMENTAL	Puente Ccollpa	CV	PUNTES	PUNTES	UGE	PRG		Programado	Programado	En ejecución	En ejecución
58	001250	2012	2012-00487	2012	Perfil	CUSCO	Puente Checca - Puente Asunción - Chitibamba - Emp. CU-126 (Comunidad Huinchiri - Quehue)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	Programado	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
59	001250	2013	2013-00352	2013	Perfil	APURIMAC	Puente inter regional Ccolca - Kutuctay	CV	PUNTES	PUNTES	UGE	PRG	Programado	Programado	En ejecución	En ejecución	En ejecución
60	001250	2010	2010-01465	2010	Perfil	LIMA	Puente Naña y Accesos	CV	PUNTES	PUNTES	UGE	PRG	En ejecución	aprobado			aprobado
61	001250	2013	2013-00459	2013	Perfil	PIURA	Puente Potrerillos - Garabatos y Accesos	CV	PUNTES	PUNTES	UGE	PRG	Programado	En ejecución	En ejecución	En ejecución	En ejecución
62	001250	2011	2011-01476	2011	Perfil	PUNO	Puente Tanana y Accesos	CV	PUNTES	PUNTES	UGE	PRG	En ejecución	aprobado			aprobado
63	001250	2014	2014-00699	2014	Factibilidad	LORETO	Puerto Arica (Río Napo) - Flor De Agosto (Río Putumayo)	CV	CARRETERAS		UGE	PRG		Programado	Programado	Programado	Programado
64	001250	2014	2014-00706	2014	Perfil	AMAZONAS	Puerto Mori - Puerto Bichanak - Pampa Entsa	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG		Programado	En ejecución	aprobado	aprobado
65	001250	2012	2012-00296	2012	Factibilidad	LORETO	Quistococha - Zungarococha - Llanchama	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG	En ejecución	aprobado			aprobado
66	001250	2012	2012-00512	2012	Perfil	HUANCAVELICA	Repartición de Surcubamba (Cayno) - Huachocolpa	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	Programado	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
67	001250	2011	2011-01453	2011	Factibilidad	PIURA	Restín - Lobitos - Talara - Miramar - Puente Simón Rodríguez	CD	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG	En ejecución	En ejecución	Paralizado		resuelto
68	001250	2012	2012-00482	2012	Perfil	AYACUCHO	Rosaspata - Minascucho	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución	aprobado	aprobado
69	001250	2015	2015-00826	2015	Perfil	HUANCAVELICA	Ruta AY-120 - Lamay - Higospata	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
70	001250	2015	2015-00816	2015	Perfil	TUMBES	San Pedro de los Incas - San Jacinto - Pte. Francos - Vaquería - Casa Blanca - Higuero - Rica Playa - Dv. Comandante Villar - Bocana - Dv. Huasimo - Cañaverál - El Cienego - Papayal	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado	Programado	Programado
71	001250	2014	2014-00703	2014	Perfil	JUNIN	Santo Domingo de Acobamba (La Libertad) - Chamanabamba - Balcón - Pucuta - Mayne (Villa Pangoa)	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG		Programado	En ejecución	aprobado	aprobado
72	001250	2014	2014-00615	2014	Perfil	LAMBAYEQUE	Tramo I : Mamagpampa - Atunloma - Quebrada Linderos (4,85 Km); Tramo II : Atunloma - Nuevo Progreso - Congona (8,25 Km).	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	PRG		Programado	Programado	aprobado	aprobado
73	001250	2016	2015-00827	2016	Perfil	PASCO	Ushpachaca - Yanacancha - Huachon - Quiparacra - La Esperanza	CD	CARRETERAS		UGE	PRG			Programado		Programado
74	001250	2013	2012-00484	2013	Perfil	AYACUCHO	Vinchos - Paccha - Andabamba	CV	CARRETERAS	CARRETERAS	UGE	FONIE	En ejecución	En ejecución	En ejecución		aprobado

Anexo 2. Entrevistas realizadas

ENTREVISTA N° 1

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante Muy importante

2. La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

1 2 3 4 5 6 7

Muy en desacuerdo Muy concordante

¿Por qué?

Porque forma parte de la gestión de los proyectos de inversión pública que define su rentabilidad_____

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

Si es concordante, porque los proyectos públicos que ejecuta la entidad, se encuentran enmarcados dentro del sistema de inversión pública_____

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo Provias Descentralizado, se tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

Si. Porque existe abundante normativa y bibliografía sobre el tema.

5. ¿Para Ud. en Provias Descentralizado, se cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

No cuenta con normativa propia. Se utiliza la normativa establecida por el MEF.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

No. Porque no se cuenta con el conocimiento de las herramientas de gestión de proyectos.

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Siempre es necesario, como parte de la gestión de todo proyecto.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provias Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

Parcialmente, porque existe el MOP y el ROF, pero no se cuenta con la matriz de asignación de responsabilidades.

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

No. Porque no existe documentos de gestión específicos.

10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?

- a. Instructivos y guías
- b. Directivas y procedimientos
- c. Sistema informático de control y seguimiento
- d. Normativa

Sustente su respuesta:

- a. b. c. d.

11. ¿Cuál de las siguiente fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?

- a. Planificación y Priorización de estudios
- b. Actos Preparatorios de proceso de selección
- c. Proceso de Selección de estudios
- d. Suscripción de contratos
- e. Administración de Contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

E: Por el excesivo control que se realiza durante la elaboración del estudio.

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recae en diferentes áreas de Provias, así como en otras dependencias. ¿En cuál de ellas considera que se presentan los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
- f. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

C: UGE

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provías Descentralizado?
- a) Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
 - b) Mejora del proceso (proceso mejorado)
 - c) Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

- a) Rediseño del proceso: Ya existe un proceso, inadecuado que requiere reestructurarse

Nombres y Apellidos: Eddie E. Aronés Barbarán

Cargo: Especialista de Proyectos

Entidad: PROVIAS DESCENTRALIZADO - MTC

DNI: 28310219

Firma _____



ENTREVISTA N° 1

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

1 2 3 4 5 6 7
Nada importante Muy importante

2. ¿La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

1 2 3 4 5 6 7
Muy en desacuerdo Muy concordante

¿Por qué?

Elaborar Estudios de calidad es fundamental para cumplir los objetivos institucionales.

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?
La estrategia se diseña para 5 años aprox., según eso se vienen diseñando los planes operativos anuales considerando los Estudios necesarios, en concordancia.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo Provias Descentralizado, se tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

Sí, Dichos Estudios se han venido haciendo de acuerdo al SNIP, que contempla tales detalles.

5. ¿Para Ud. en Provias Descentralizado, se cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

Sí, la normatividad ha provenido de las normas del SNIP y del MTC, con las que se han diseñado los Términos de Referencia pertinentes. Esto debe adecuarse de acuerdo a las normas modificatorias del SNIP.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?
En el año 2012 si se establecieron las metas necesarias para cumplir los objetivos.

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Si. La carga de Estudios es grande, las operaciones son muchas y los retrasos son considerables. Corresponde optimizar los procesos.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provias Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

Si. El Manual de Organización y Funciones es bastante detallado.

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

En principio sí. Solo que el proceso, en la práctica, se hace muy largo lo cual requiere optimizarse.

10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?

- a. Instructivos y guías
- b. Directivas y procedimientos
- c. Sistema informático de control y seguimiento
- d. Normativa

Sustente su respuesta:


La sistematización permitirá verificar los tiempos de cada etapa del proceso a fin de optimizar el mismo.

11. ¿Cuál de las siguientes fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?

- a. Planificación y Priorización de estudios
- b. Actos Preparatorios de proceso de selección
- c. Proceso de Selección de estudios
- d. Suscripción de contratos
- e. Administración de Contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

La administración de contratos conlleva demoras por que incluye la revisión de varios especialistas con velocidades distintas y de otra entidad (DGASA - MTC).



12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recaen en diferentes áreas de Provias, así como en otras dependencias. ¿En cuál de ellas considera que se presentan los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
- f. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

La Administración de Contratos dentro de la UGE, tiene excesiva demora. Se requiere mejor selección de Consultores y de especialistas..

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provías Descentralizado?

- a) Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b) Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c) Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Tomar en cuenta que el SNIP tal como ha venido siendo aplicado, ya no va. Sugiero enfocar el análisis en las normas sustitutorias del SNIP.

Nombres y Apellidos: Oscar Chavez Figueroa.

Cargo: Ex Gerente de Estudios

Entidad: Provias descentralizado-

DNI: 08299411

Firma



ENTREVISTA N° 1

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

1 ~~2~~ 3 4 5 6 7

Nada importante

Muy importante

2. La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

~~1~~ 2 3 4 5 6 7

Muy en desacuerdo

Muy concordante

¿Por qué?

LOS GOBIERNOS LOCALES SON LOS MÁS INDICADOS PARA
PRIOORIZAR SUS PROYECTOS, DADO QUE CONOCEN MEJOR SU ZONA.
SE REQUIERE USUALMENTE MÁS DE UN AÑO PARA PETALIZAR
UN ESTUDIO DE PREINVERSIÓN EN PVD, Y QUE, UN FUNCIONARIO
DE OPI-MTC O DEL MEF DECIDA SI UN PROYECTO ES VIABLE
O NO, NO ES FUNCIONAL.

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

NO LO ES, PORQUE BAJO EL SNIP ACTUAL, LA GESTIÓN
DE PVD-MTC, PRODUCE RESULTADOS SUMAMENTE
TARDÍOS, DESPUÉS DE 2, 3 Y MAS AÑOS DE
SUS REQUERIMIENTOS.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo Provias Descentralizado, se tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

CUANDO PVD-MTC DESARROLLA UN ESTUDIO DE
PREINVERSIÓN, SE BASA SIMPLEMENTE EN ESTUDIOS

DE TRÁFICO Y ENCUESTAS O-D, A CRITERIO DE UNOS DOS INGENIEROS QUE REVISAN PLANOS, TABLAS Y DATOS DISPONIBLES, QUE NO CONOCEN EN PROFUNDIDAD LA REALIDAD DE LOS PARÁMETROS SOCIOECONÓMICOS INVOLUCRADOS

5. ¿Para Ud. en Provías Descentralizado, se cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

NO HAY UNA ADECUADA NORMATIVIDAD, NI EN PVD NI EN EL MEF, NI EN EL MTC. EN MUCHOS CASOS, LA GESTIÓN DE PREINVERSIÓN DEPENDE MÁS DE LA OPI-MTC, E INCLUSO EL MEF, MÁS QUE DE LA GESTIÓN DE ESTUDIOS Y DE LOS GOBIERNOS LOCALES.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

NO EXISTE UNA GESTIÓN RACIONAL EN ESTE SENTIDO. SE REQUIERE UNA REESTRUCTURACIÓN TOTAL. POR TANTO: NO SE PUEDEN HABER DEFINIDAS METAS CORRECTAMENTE PREDEFINIDAS Y ACORDES A UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

DEBERÍA HABER UNA MATRIZ CONTABLE Y MONITOREADA DE UNA PROGRAMACIÓN NACIONAL E INTEGRAL DE PROYECTOS, TANTO DE PREINVERSIÓN COMO DE INVERSIÓN Y DE EJECUCIÓN Y MANTENIMIENTO, Y RESULTADOS EX-POST. Y NO NECESARIAMENTE PARA PREINVERSIÓN EXCLUSIVAMENTE.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provías Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

DEFINITIVAMENTE NO!

EXISTE UNA GESTIÓN DE "RECEPCIÓN Y SEGUIMIENTO" DE SOLICITUDES, CONFORME LLEGUEN, Y NO IMPORTA DE QUIEN LLEGUEN. ES DECIR, NO HAY PLANEAMIENTO, SINO QUE SE TRATA DE RECIBIR Y ATENDER TODO LO QUE LLEGUE.

ESTO IMPIDE DEFINIR CORRECTAMENTE RESPONSABILIDAD,
TANTO EN DIRECTIVOS COMO EN PROFESIONALES

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

DEBE HABER UNA REVISIÓN ABSOLUTA E INTEGRAL
DE ESTOS CRITERIOS. NO EXISTE UNA ADECUADA
PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE ESTOS ESTUDIOS.
ESTO GENERA DESORDEN, LO CUAL ES CAUSA DE
CULTIVO PARA TRÁFICO DE INFLUENCIAS SOBRE TODO
EN LOS NIVELES FINALES DEL FINANCIAMIENTO.



10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?

- a. Instructivos y guías ✓
- b. Directivas y procedimientos ✓
- c. Sistema informático de control y seguimiento ✓
- d. Normativa ✓

Sustente su respuesta:

Lo dicho antes: REINGENIERIA
(TOTAL)

11. ¿Cuál de las siguiente fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?

- a. Planificación y Priorización de estudios
- b. Actos Preparatorios de proceso de selección ✓
- c. Proceso de Selección de estudios ✓
- d. Suscripción de contratos
- e. Administración de Contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

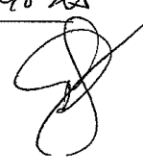
EN ESTA FASE, LA MAYOR DEMORA OCURRE
EN LA GESTIÓN DE EVALUACIÓN Y VIABILIDAD
DE LOS "PERFILES".

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recae en diferentes áreas de Provías, así como en otras dependencias. ¿En cuál de ellas considera que se presentan los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC ✓
- f. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC ✓

Sustente su respuesta:

Lo dicho
El SNIP y las DEASA SON "MONSTRUOS"
QUE RETRASAN TANTO LA PRE COMO LA
INVERSIÓN



13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provías Descentralizado?

- a) Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b) Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c) Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Lo dicho. NO FUNCIONA COMO
ESTA. ES SUMAMENTE LENTO
→ EXTEMPORANEO RESULTADO

Nombres y Apellidos:

GARRIZ CARLOS NORIEGA LUYO

Cargo:

EX GERENTE UNIDAD GERENCIAL DE ESTUDIOS

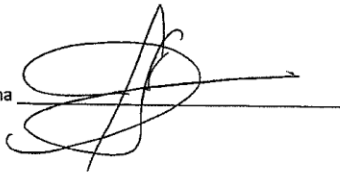
Entidad:

PROVIAS DESCENTRALIZADO - MTC

DNI:

06464018

Firma



ENTREVISTA N° 1

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

..... 1 2 3 4 5 6 7

Nada importante Muy importante

.....

2. La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

..... 1 2 3 4 5 6 7

Muy en desacuerdo Muy concordante

.....

¿Por qué?

El desarrollo de la GESTIÓN DE ESTUDIOS, va coadyuvar al cumplimiento del horizonte establecido en la MISIÓN de la ENTIDAD, formando parte de la Cadena de valor.

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

El cumplimiento de los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, deriva del buen desempeño de todos los actores de la entidad en sus diferentes etapas, en el caso que nos ocupa si es concordante pero en lo que corresponde a sus FASES DE PREINVERSIÓN.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo Provias Descentralizado, se tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

NO, por el simple hecho que no somos dueños de las vías y SOLAMENTE por encargo actuamos como FORMULADORES, bajo escenarios de priorización u otros factores que han derivado en la ejecución de un determinado ESTUDIO.

NO forma parte de nuestra MISIÓN, la cual más que nada está orientada al acompañamiento, participación, apoyo, en la GESTIÓN DEL TEMA VIAL, a los gobiernos subnacionales.

5. ¿Para Ud. en Provias Descentralizado, se cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

En realidad se evidencia que existen pocos actores que manifiestan pleno conocimiento de la normatividad y en base a ello toman decisiones, esta situación conlleva genera



impases tales como intervenciones duplicadas, falta de convenios, falta de interacción con la OPI del sector, alineamiento a las políticas sectoriales, otros

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

VER RESPUESTA 04

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Como entidad RECTORA DEL SECTOR, considero que se deberían tener las cosas claras así como los procedimientos, para funcionar como tal, brindando ASESORÍA a los gobiernos subnaciones.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provias Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

NO, por falta de establecimiento de procesos y determinación de responsabilidades.

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Se hace el esfuerzo de acuerdo a la NORMATIVIDAD, sin procesos ni responsabilidades definidas, así como sin planificación ni control.



10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?
- Instructivos y guías
 - Directivas y procedimientos
 - Sistema informático de control y seguimiento
 - Normativa

Sustente su respuesta:

Todas, porque no existen de manera institucionalizada

11. ¿Cuál de las siguiente fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?
- Planificación y Priorización de estudios
 - Actos Preparatorios de proceso de selección
 - Proceso de Selección de estudios
 - Suscripción de contratos
 - Administración de Contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

La respuesta e), por la falta de percepción de reconocer que se tratan de PERFILES y que la profundidad de sus evaluaciones se deberán efectuarse en la FASE de INVERSIÓN, es decir en el estudio definitivo.

Respecto a la Planificación y priorización NO SOMOS COMPETENTES, por no ser los dueños de las vías.

Las respuestas b), c), d) están determinadas y normadas en la Ley de Contrataciones

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recae en diferentes áreas de Provías, así como en otras dependencias. ¿En cuál de ellas considera que se presentan los mayores retrasos?
- UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
 - UGA – Unidad Gerencial de Administración
 - UGE – Unidad Gerencia de Estudios
 - OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
 - DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

En la UGE, ver respuesta 11

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provías Descentralizado?
- Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
 - Mejora del proceso (proceso mejorado)



c) Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Considero que la respuesta a), en la medida que no están escritos ni definidos los procesos y responsabilidades.

Nombres y Apellidos: WASHINGTON FLORES MENDOZA

Cargo: ESPECIALISTA EN NORMAS TECNICAS III

Entidad: PROVIA DESCENTRALIZADO

DNI: 09144015

Firma 

ENTREVISTA N° 1

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

1 2 3 4 5 6 7

Nada importante Muy importante

2. La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

1 2 3 4 5 6 7

Muy en desacuerdo Muy concordante

¿Por qué?

Es importante en ambos casos (7) porque los estudios de preinversión no solo buscan determinar qué alternativas son más óptimas económicamente, sino también a través de dicho estudio se puede saber cómo contribuye el proyecto vial en los diferentes sectores (salud, educación, producción, etc. de los distritos); es decir, dicho estudio debe determinar el impacto socioeconómico en el área de influencia, separado de los impactos de otros agentes de la economía, cosa que no veo en los perfiles que maneja la institución

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

Bueno, por lo que he visto en algunos programas como el FONIE y el PTRD los estudios de preinversión se han dado de manera desordenada en el caso del PTRD, sin respetar los planes viales provinciales participativos y en el FONIE, que es un programa para distritos muy pobres se han hecho estudios para distritos que no tienen esa distinción.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo Provías Descentralizado, se tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

No, no existe un documento que ayude a ordenar eso, todo se hace a última hora, respecto a la zona geográfica, ni siquiera está bien delimitada

5. ¿Para Ud. en Provías Descentralizado, se cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

NO, hay un desorden en cuanto a quien es la unidad formuladora y la unidad ejecutora, todas las gerencias indican que UGE cumple esas 2 funciones.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

NO, como he indicado en mi primer párrafo, los estudios son un desastre y no permiten identificar que parte de la mejora del área de influencia le corresponde a l proyecto

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Sí, como lo decía anteriormente el diagnóstico de la situación actual y la situación deseada permitirá saber cuánto de la mejora de la situación socioeconómica del área de influencia es atribuible al proyecto

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provias Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

No, por ejemplo dentro de Provias Descentralizado la unidad formuladora, preinversion , debe ser la unidad de estudios; sin embargo, la unidad de estudios tiene que ver aspectos de la unidad de obras, como actualizaciones de costos de los proyectos, cuanto estos se encuentran en la etapa de ejecución de obras. Lógicamente la unidad de obras tienen toda la información y lo mínimo es que debe mandar información estructurada, función que no hace.

Por otro lado el jefe de la OPI PVD es una persona que está en obras y según la normativa, el jefe de OPI no debe pertenecer a una UF o UE

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Yo creo que no, existen una Planes Viales Provinciales Participativos, que establecieron la prioridad; sin embargo, eso no se respeta, se prioriza en forma política.

Por otro lado, se firmaron contratos para elaborar perfiles del FONIE y por la premura del tiempo, no se dieron cuenta que parte de los proyectos tenían duplicidad y eso hizo más lento la aprobación de dichos perfiles.

10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?
- Instructivos y guías
 - Directivas y procedimientos
 - Sistema informático de control y seguimiento
 - Normativa

Sustente su respuesta:

Si cuenta con las herramientas necesarias, pero no son suficientes ya que estas herramientas son estáticas y requieren de un personal específico que este constantemente actualizándolas, porque cada vez surgen casos muy particulares.

11. ¿Cuál de las siguientes fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?
- Planificación y Priorización de estudios
 - Actos Preparatorios de proceso de selección
 - Proceso de Selección de estudios
 - Suscripción de contratos
 - Administración de Contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

E), Mayormente los contratistas dentro de su planilla de profesionales tienen personas que reúnen la experiencia; sin embargo, estos solo prestan sus nombres y los que realizan los diferentes estudios son personal que tiene poca experiencia, esto hace que se alargue el plazo de elaboración del expediente técnico, en ese sentido ya que los administradores tienen información sobre dicha situación deberían plantear una estrategia y presionar al consultor; asimismo proponer a la OSCE unos cambios en la Ley para evitar este tipo de prácticas.

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recae en diferentes áreas de Provías, así como en otras dependencias. ¿En cuál de ellas considera que se presentan los mayores retrasos?
- UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
 - UGA – Unidad Gerencial de Administración
 - UGE – Unidad Gerencia de Estudios
 - OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
 - DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

UGE: por lo expuesto en la respuesta de la pregunta 11

OPI Sectorial: por que observa aspectos técnicos que están avalados por los estudios de ingeniería; sin embargo, exige cambios de acuerdo a su visión sin sustento objetivo.

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provias Descentralizado?

- a) Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b) Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c) Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

A) Se sabe cuáles son la etapas del proceso de preinversion, pero como economista yo me entero recién cuando el documento está en mis manos, lo que propongo es que deberían estar mandándome una lista de proyectos programados por mes o trimestral, todo es verbal.

Nombres y Apellidos: EDWIN CAYTUIRO AGUILAR

Cargo: ESPECIALISTA EN EVALUACION SOCIOECONOMICA

Entidad: PROVIAS DESCENTRALIZADO

DNI: 10427534

Firma

ENTREVISTA

1. ¿Qué tan importante considera usted qué es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 Muy importante

2. ¿La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy concordante" y 1 es "Nada concordante" por favor califique las siguientes características:

Nada concordante 1 2 3 4 5 6 7 Muy concordante

¿Por qué?

Existe concordancia, dotar de infraestructura vial a las localidades rurales y elevar el nivel socioeconómico es la misión de Provias, por lo que contar con buenos y suficientes estudios de pre-inversión viables es clave para ello.

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

Sí, la concordancia radica en que para lograr contar con obras de infraestructura vial se requiere que Provias cuente con suficientes perfiles viables para poder iniciar la fase de inversión y que las carreteras lleguen a las localidades en el tiempo oportuno.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo de Provias Descentralizado, tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

No, porque en el desarrollo de los estudios los proyectistas sobre todo en la parte de ingeniería se presentan dificultades con las poblaciones aledañas al trazo de la carretera, en nuestro país es una problemática permanente.

5. ¿Para Ud. Provias Descentralizado cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

Tengo un conocimiento limitado sobre la normatividad interna del Provias, pero en caso existan entiendo que deben enmarcarse en el nuevo sistema de INVIERTE.PE. Sin embargo, los consultores nos regimos a lo estipulado en las bases.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Señalaría que no, puesto que el retraso que existe en lograr la viabilidad de los estudios de pre-inversión, origina también la postergación de la fase de inversión (expediente técnico y las obras) y, con ello, que las poblaciones de las zonas rurales tengan que esperar varios años para la construcción de las carreteras.

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?
Provias debe realizar un diagnóstico enfatizado para identificar qué áreas técnicas son las que dan pie a la demora en la revisión de los estudios, pero también identificar qué alternativas se pueden implementar en el más breve plazo.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provías Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?
Hasta donde tengo conocimiento, ni en Provías Descentralizado ni en ninguna otra entidad existe alguna sanción administrativa por la demora de la revisión de los estudios, sin embargo a los consultores si se nos aplica penalidad por la demora, debería ser reciproco para ambas partes.

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?
Si se sigue el orden y la secuencia de las fases de pre-inversión, las mismas que están presentes en las bases bajo las cuales todos los consultores nos presentamos, de no cumplirlas nos podrían resolver el contrato

10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?
a. Instructivos y guías
b. Directivas y procedimientos
c. Sistema informático de control y seguimiento
d. Normativa

Sustente su respuesta:

Considero que Provías Descentralizado debería implementar nuevas directivas y procedimientos que establezcan plazos y sanciones tanto para Provías como para los consultores, de tal manera que ninguna parte se vea perjudicada por la demora en la presentación de los informes, revisión de los mismos y levantamiento de las observaciones.

11. ¿Cuál de las siguientes fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?
a. Planificación y priorización de estudios
b. Actos preparatorios del proceso de selección
c. Proceso de selección de estudios
d. Suscripción de contratos
e. Administración de contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

Es un hecho que la demora en la gestión de los estudios de pre-inversión se da durante la administración de contratos, en especial durante la revisión de los entregables que puede llegar a tardar meses, lo cual es muy frecuente y escapa al control del contratista.

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recaen en diferentes áreas de Provías así como en otras dependencias ¿En cuál de ellas considera que se presenta los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
- e. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

En definitiva, la demora sobre todo se presenta en la OPI y DGASA. Estas dependencias aducen que se debe al poco personal y la sobrecarga de trabajo, sin embargo esa situación no es responsabilidad del contratista y, aun así, nos vemos perjudicados económicamente porque debemos estar contratando nuevos proyectistas para el momentos en que llegan las observaciones del Provías.

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provías Descentralizado?

- a. Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b. Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c. Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Deberían realizar un proceso mejorado, buscando optimizar y repotenciar aquellas áreas que resultan un cuello de botella en la revisión de los estudios, es necesario un proceso ágil y flexible.

Nombres y Apellidos: JULIO MIGUEL VARGAS FLORES

DNI: 08756028

Cargo: Consultor: C1915.



Ing. Julio Miguel Vargas Flores
CONSULTOR EN URBANISMO
Reg. Nº C001209-0-0000000000

ENTREVISTA

1. ¿Qué tan importante considera usted qué es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 Muy importante

2. ¿La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy concordante" y 1 es "Nada concordante" por favor califique las siguientes características:

Nada concordante 1 2 3 4 5 6 7 Muy concordante

¿Por qué?

Hay concordancia, el problema es que los sistemas de inversión (SNIP y el actual INVIERTE) son demasiados rígidos y tanto el Proviás como nosotros los consultores debemos tratar de adaptarnos a la normatividad, aunque entiendo que es importante asegurar proyectos de calidad para las poblaciones, sobre todo rurales.

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

Si son concordantes, todo proyecto de infraestructura vial tiene como objetivo asegurar el desarrollo socioeconómico y carreteras de buena calidad, en ese sentido contar con buenos estudios de pre-inversión es recomendable para alcanzar tal objetivo.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo de Proviás Descentralizado, tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

Muchas veces cuando los consultores vamos a realizar los trabajos de campo, nos damos cuenta de que hay aspectos no contemplados en las bases, debería haber un mayor conocimiento de las zonas por parte del equipo de Proviás.

5. ¿Para Ud. Proviás Descentralizado cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

El problema es que la normativa de la inversión pública, así como las normas de las contrataciones públicas son demasiado engorrosas, por lo que el Proviás como cualquier otra entidad pública no le queda más que trabajar con dichas normas y eso repercute en desmedro de la entidad y los consultores.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

El planteamiento de las metas corresponde a la entidad, pero por las demoras que se aprecian cuando realizamos los estudios parecería que no logran alcanzar las metas, hay muchos retrasos que he apreciado en los contratos de elaboración de perfiles.

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Sí, todo el proceso de gestión de estudios de pre-inversión debería ser sujeto de un diagnóstico serio, pues los consultores nos perjudicamos económicamente por los retrasos en la revisión de los informes y muchas veces tenemos que cubrir los costos de los profesionales y esperar hasta que nos paguen.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provías Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

No, si estarían bien identificadas las responsabilidades entonces habría también algún tipo de sanción para los directores y especialistas del Provías cuando demoran la revisión de nuestros informes por tiempos que superan largamente los plazos contractuales.

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

El orden y la secuencia de las fases de la inversión si se respetan, dado que eso lo norma el actual INVIERTE y antes lo normaba el SNIP, todos tenemos que alinearnos tanto PROVÍAS como los consultores. así también lo dice las bases.

10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?

- a. Instructivos y guías
- b. Directivas y procedimientos
- c. Sistema informático de control y seguimiento
- d. Normativa

Sustente su respuesta:

Los instructivos y guías podrían orientar tanto a los consultores como a los mismos especialistas del Provías para que podamos conocer mejor los detalles técnicos y parámetros para elaborar los entregables en función a ellos, pero los especialistas del Provías también deberían revisar en función a esas guías e instructivos .

11. ¿Cuál de las siguientes fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?

- a. Planificación y priorización de estudios
- b. Actos preparatorios del proceso de selección
- c. Proceso de selección de estudios
- d. Suscripción de contratos
- e. Administración de contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

Definitivamente la demora está la revisión de los entregables por parte de los equipos técnicos del Provías. Por más que los consultores cumplamos con presentar a tiempo los entregables, existe una gran demora por parte de Provías para la revisión, eso nos perjudica porque no podemos mantener a los profesionales esperando a que lleguen las observaciones.

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recaen en diferentes áreas de Provias así como en otras dependencias ¿En cuál de ellas considera que se presenta los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
- f. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

La OPI y la DGASA se toman demasiado tiempo en la emisión de sus respectivos informes técnicos y eso puede tardar hasta meses, ya cuando llegan las observaciones, muchas veces los profesionales están en otros trabajos y tenemos que reconfigurar los equipos para levantar las observaciones.

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provias existentes?

- a. Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b. Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c. Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Optimizar el proceso existente podría acortar los tiempos, siempre que las áreas técnicas de Provias agilicen la revisión de los entregables, además así también no tendríamos que estar reconfigurando los equipos para el levantamiento de las observaciones.

Nombres y Apellidos: FERNANDO QUIROZ AYASTA

DNI:17415760

Cargo: Consultor - Q&Q CONSULTORES Y EJECUTORES SAC - RUC N°20487876578



Q&Q CONSULTORES Y EJECUTORES S.A.S.
Ing. Quiroz Ayasta Fernando
DNI N° 17415760
RUC N° 20487876578

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Deberá empezar haciéndose un diagnóstico detallado de todas aquellas áreas que intervienen en cada una de las etapas de la revisión de los entregables de los perfiles, pues es allí donde está la demora, allí se origina todos los desfases que retrasan la pre-inversión y la inversión.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provías Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

Debería haber algún nivel de sanción para los directivos y profesionales de las áreas que demoran más de lo previsto en la revisión de los entregables, de lo contrario siempre se va mantener el retraso que existe cuando los consultores presentan los informes y tienen que esperar por semanas y meses la revisión y, de ser el caso, las observaciones que debemos levantar después de meses de espera.

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Todas las entidades y consultores debemos respetar la secuencia y directrices establecidas en las normas que regulan el sistema de inversión pública, ahora llamado INVIERTE.

10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?

- a. Instructivos y guías
- b. Directivas y procedimientos
- c. Sistema informático de control y seguimiento
- d. Normativa

Sustente su respuesta:

Por un lado establecer directivas y procedimientos que regulen los plazos de revisión de los estudios sería de gran ayuda para que los consultores no tengamos que esperar tanto tiempo la revisión de los informes, mientras que los instructivos y guías establecerían criterios técnicos para orientar una mejor formulación de los estudios de pre-inversión.

11. ¿Cuál de las siguientes fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?

- a. Planificación y priorización de estudios
- b. Actos preparatorios del proceso de selección
- c. Proceso de selección de estudios
- d. Suscripción de contratos
- e. Administración de contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

Los consultores tenemos que estar esperando por semanas y, en muchos casos, hasta meses para que las áreas técnicas del Provías revisen los informes que presentamos según los plazos de entrega. Ello obviamente retrasa la obtención de la viabilidad por parte de la OPI.

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recaen en diferentes áreas de Provias así como en otras dependencias ¿En cuál de ellas considera que se presenta los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
- f. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

Son la UGE, OPI y DGASA, las que tardan demasiado en la revisión de los informes de formulación de estudio de pre-inversión, ellos aducen que se debe a la poca disponibilidad de especialistas, pero es todo un problema pues nuestros proyectistas no podemos retenerlos mientras esperamos las observaciones, sería realmente costoso, no sería rentable para ningún consultor, eso obliga a contratar nuevos proyectistas.

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provias Descentralizado?

- a. Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b. Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c. Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Bajo el sistema actual, lo primero sería una mejora del proceso, tratando de optimizar el trabajo de aquellas áreas que intervienen en la revisión de los estudios de pre-inversión, es necesario dotarlos también de mayor cantidad de profesionales.

B&V CONSULTORES Y EJECUTORES SRL RUC 20480401876
GERENTE GENERAL : ING PEDRO BUQUEZ CHONG
DNI: 16603032
Cargo: Consultor Reg. :C8144

B&V CONSULTORES Y EJECUTORES SRL

Ing. Pedro Buquez Chong
PERDO BUQUEZ CHONG
GERENTE GENERAL

ENTREVISTA

1. ¿Qué tan importante considera usted qué es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 Muy importante

2. ¿La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?
Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy concordante" y 1 es "Nada concordante" por favor califique las siguientes características:

Nada concordante 1 2 3 4 5 6 7 Muy concordante

¿Por qué?

Existe concordancia, dotar de infraestructura vial a las localidades rurales y elevar el nivel socioeconómico es la misión de Provias, por lo que contar con buenos y suficientes estudios de pre-inversión viables es clave para ello.

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

Sí, la concordancia radica en que para lograr contar con obras de infraestructura vial se requiere que Provias cuente con suficientes perfiles viables para poder iniciar la fase de inversión y que las carreteras lleguen a las localidades en el tiempo oportuno.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo de Provias Descentralizado, tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

No, porque en el desarrollo de los estudios los proyectistas sobre todo en la parte de ingeniería se presentan dificultades con las poblaciones aledañas al trazo de la carretera, en nuestro país es una problemática permanente.

5. ¿Para Ud. Provias Descentralizado cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

Tengo un conocimiento limitado sobre la normatividad interna del Provias, pero en caso existan entiendo que deben enmarcarse en el nuevo sistema de INVIERTE.PE. Sin embargo, los consultores nos regimos a lo estipulado en las bases.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Señalaría que no, puesto que el retraso que existe en lograr la viabilidad de los estudios de pre-inversión, origina también la postergación de la fase de inversión (expediente técnico y las obras) y, con ello, que las poblaciones de las zonas rurales tengan que esperar varios años para la construcción de las carreteras.

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?
Provias debe realizar un diagnóstico enfatizado para identificar qué áreas técnicas son las que dan pie a la demora en la revisión de los estudios, pero también identificar qué alternativas se pueden implementar en el más breve plazo.
8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provias Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?
Hasta donde tengo conocimiento, ni en Provias Descentralizado ni en ninguna otra entidad existe alguna sanción administrativa por la demora de la revisión de los estudios, sin embargo a los consultores sí se nos aplica penalidad por la demora, debería ser recíproco para ambas partes.
9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?
Si se sigue el orden y la secuencia de las fases de pre-inversión, las mismas que están presentes en las bases bajo las cuales todos los consultores nos presentamos, de no cumplirlas nos podrían resolver el contrato
10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?
a. Instructivos y guías
 b. Directivas y procedimientos
c. Sistema informático de control y seguimiento
d. Normativa

Sustente su respuesta:

Considero que Provias Descentralizado debería implementar nuevas directivas y procedimientos que establezcan plazos y sanciones tanto para Provias como para los consultores, de tal manera que ninguna parte se vea perjudicada por la demora en la presentación de los informes, revisión de los mismos y levantamiento de las observaciones.

11. ¿Cuál de las siguientes fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?
a. Planificación y priorización de estudios
b. Actos preparatorios del proceso de selección
c. Proceso de selección de estudios
d. Suscripción de contratos
 e. Administración de contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

Es un hecho que la demora en la gestión de los estudios de pre-inversión se da durante la administración de contratos, en especial durante la revisión de los entregables que puede llegar a tardar meses, lo cual es muy frecuente y escapa al control del contratista.

12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recaen en diferentes áreas de Proviás así como en otras dependencias ¿En cuál de ellas considera que se presenta los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
- f. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

En definitiva, la demora sobre todo se presenta en la OPI y DGASA. Estas dependencias aducen que se debe al poco personal y la sobrecarga de trabajo, sin embargo esa situación no es responsabilidad del contratista y, aun así, nos vemos perjudicados económicamente porque debemos estar contratando nuevos proyectistas para el momentos en que llegan las observaciones del Proviás.

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Proviás Descentralizado?

- a. Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b. Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c. Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Deberían realizar un proceso mejorado, buscando optimizar y repotenciar aquellas áreas que resultan un cuello de botella en la revisión de los estudios, es necesario un proceso ágil y flexible.

Nombres y Apellidos: Jesus Adanto Paular
DNI: 45014169
Cargo: Consultor SERCONSULT S.A.

Firma: _____



ENTREVISTA

1. ¿Qué tan importante considera usted qué es la gestión de estudios de pre-inversión en la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante" por favor califique las siguientes características:

Nada importante 1 2 3 4 5 6 7 Muy importante

2. ¿La gestión de estudios de pre-inversión es concordante con la misión de la entidad?

Aplicando la escala del 1 al 7, en la que 7 es "Muy concordante" y 1 es "Nada concordante" por favor califique las siguientes características:

Nada concordante 1 2 3 4 5 6 7 Muy concordante

¿Por qué?

Existe concordancia, e cual se enmarca en la actual normatividad de INVIERTE.PE, que reemplazó al antiguo SNIP, pues proyectos calidad implicarían inversiones de calidad, pero debe buscarse que estas inversiones se realicen oportunamente y que beneficie a las poblaciones rurales del país.

3. ¿Considera Ud. que el proceso de gestión de estudios de pre-inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Por qué?

Sí, Proviás Descentralizado debe ejecutar obras viales para integrar localidades y posibilitar la salida de productos y personas en mejores condiciones de transitabilidad, por lo que para lograr dicho objetivo necesitar desarrollar y ejecutar obras, siendo el primer paso la formulación de los estudios de perfil.

4. ¿Para Ud. la gestión de estudios de pre-inversión a cargo de Proviás Descentralizado, tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Por qué?

No, hay muchos aspectos que no están bien delimitados, particularmente la zona geográfica de impacto del proyecto. Respecto a los demás aspectos, son más de carácter institucional del cual no tengo mucha información.

5. ¿Para Ud. Proviás Descentralizado cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre-inversión?

La normatividad anterior y actual las da el MEF, pero muchas veces ellos no conocen la particularidad de cada sector, en ese sentido debería haber determinada flexibilidad para un sector como transportes que involucra altos niveles de inversión.

6. ¿Considera Ud. que se establecieron las metas necesarias para cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Desde mi punto de vista de consultor diría que no, pues existe mucha dilatación entre la suscripción de un contrato y la obtención de viabilidad del perfil, por lo que la ejecución de las obras también se retrasa y con ello no se podría decir que alcanzaron la meta.


C. Daniel...
Proviás Descentralizado

7. ¿A su juicio considera necesario contar con un diagnóstico que establezca la situación actual y deseada del proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

Un diagnóstico de la gestión de estudios de pre-inversión serviría en parte en lo referente a los tiempos que tarda Provías en recibir los informes, pero hay que considerar que de todas maneras están supeditados a la rigidez de INVIERTE.PE y la normativa de contrataciones públicas.

8. ¿Para Ud. las responsabilidades de los directivos y profesionales en Provías Descentralizado en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?

Definitivamente que no, en una entidad privada se trabaja en función a la productividad y cuando se retrasan continuamente reciben sanciones; igual debería hacerse en Provías, con sanciones administrativas o económicas por retrasos.

9. ¿Considera Ud. que se respeta el orden y secuencia de cada una de las fases y procedimientos que constituyen el proceso de gestión de estudios de pre-inversión? ¿Por qué?

La normativa del MEF (INVIERTE.PE) regula el orden y secuencia de las fases de los estudios de pre-inversión, entiendo que las entidades públicas se sujetan a estas normas.

10. ¿Considera Ud. que la entidad cuenta con las herramientas necesarias y suficientes para realizar una adecuada gestión de estudios de pre-inversión? De ser afirmativo, ¿Qué herramienta(s) faltaría implementarse?

- a. Instructivos y guías
- b. Directivas y procedimientos
- c. Sistema informático de control y seguimiento
- d. Normativa

Sustente su respuesta:

Considero que los instructivos y guías podrían ayudar a estandarizar ciertos aspectos técnicos que tanto los consultores como los revisores de OPI y DGASA deberíamos tomar en cuenta durante la elaboración y revisión de los estudios.

11. ¿Cuál de las siguientes fases de la gestión de estudios de pre-inversión considera Ud. que presenta mayores demoras?

- a. Planificación y priorización de estudios
- b. Actos preparatorios del proceso de selección
- c. Proceso de selección de estudios
- d. Suscripción de contratos
- e. Administración de contratos (elaboración, aprobación y liquidación)

Sustente su respuesta:

La revisión de los informes o entregables se dilatan demasiado, esto afecta económicamente a los consultores pues muchos profesionales aceptan otros proyectos y al momento de tener que levantar las observaciones tenemos que contratar nuevos proyectistas, resultaría muy caro tener que mantener a los consultores que inicialmente elaboran los estudios. Provías indica que no cuenta con suficientes especialistas para la revisión al igual que OPI y DGASA.



12. Dado que las fases del proceso de gestión de pre-inversión recaen en diferentes áreas de Provias así como en otras dependencias ¿En cuál de ellas considera que se presenta los mayores retrasos?

- a. UGDI – Unidad Gerencial de Desarrollo Institucional
- b. UGA – Unidad Gerencial de Administración
- c. UGE – Unidad Gerencia de Estudios
- d. OPI Sectorial – Oficina de Programación e Inversiones del MTC
- f. DGASA - Dirección General de Asuntos Socio Ambientales del MTC

Sustente su respuesta:

UGE, OPI y DGASA, en general todas las áreas de Provias se tardan en la revisión de los Informes que presentamos. La insuficiente disponibilidad de profesionales hace que ellos demoren la entrega de las observaciones, pero ojo que a veces también la OPI y DGASA establecen observaciones que no están técnicamente fundamentadas del todo..

13. En virtud de lo antes expuesto, ¿Para Ud. cuál sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre-inversión de Provias Descentralizado?

- a. Rediseño del proceso (proceso reestructurado)
- b. Mejora del proceso (proceso mejorado)
- c. Reingeniería del proceso (proceso nuevo)

Sustente su respuesta:

Reestructurar el proceso podría ser a mi juicio una buena alternativa, aunque como dije antes también va depender de la normativa y directivas que da el MEF, pero que aún sigue siendo poco flexible y no alineada a la particularidad de cada sector.

Nombres y Apellidos: Juan Carlos Torres Alayo

DNI: 10611647

Cargo: Consultor

CONALTO S.A.C.



Ing. Juan C. Torres Alayo
E.I.R. Consultor