



**“PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE  
SUPERVISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE  
RIESGOS DEL OSCE”**

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

**Presentado por**

**Vilma Mónica Laurencio Luna  
Natalia Haydeé Romero Henostroza  
Angel Winston Riquez Quispe**

**Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, setiembre 2020**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias,  
quienes nos impulsan a seguir creciendo  
profesionalmente cada día.

Agradecemos a las autoridades de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, por sus esfuerzos en fortalecer las capacidades de los gestores públicos en el Perú.

## **Resumen ejecutivo**

En el presente trabajo se describe el análisis y diagnóstico de los procedimientos de supervisión más relevantes, tales como, la emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas, la atención de solicitudes de dictámenes y las supervisiones de oficio a cargo de la Dirección de Gestión de Riesgos (DGR) del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) durante el año 2019: dado que, se han advertido problemas que estarían provocando demoras en el proceso y que esto a su vez estaría afectando los procedimientos de selección y procesos de abastecimiento de las entidades públicas contratantes a nivel nacional.

La investigación propuso como objetivo general plantear una propuesta que permita fortalecer la labor supervisora del OSCE; para ello, se ha profundizado en los conceptos teóricos y metodologías de la mejora de procesos con enfoque en el rediseño, por cuanto, de su aplicación, se han advertido oportunidades de mejora en la planificación estratégica, así como, en el diseño organizacional y en el soporte normativo y documental.

Así pues, nuestra propuesta de rediseño del proceso de supervisión de las contrataciones públicas en la DGR del OSCE presenta como principales aspectos, la incorporación de líneas de especialización, la eliminación de actividades innecesarias en los procedimientos de supervisión, y acciones estratégicas y de gestión que permitan optimizar este proceso.

De la implementación de las propuestas, se estima una reducción en los tiempos de atención, el mejoramiento de la calidad de los productos o servicios que se brindan y la satisfacción del personal involucrado en el proceso de supervisión.

## Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos .....	x
Índice de anexos .....	xi
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema de investigación .....</b>	<b>2</b>
1. Definición del problema de investigación .....	2
2. Preguntas de investigación .....	3
2.1. Pregunta general.....	3
2.2. Preguntas específicas .....	3
3. Objetivos de la investigación .....	4
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos .....	4
4. Justificación de la investigación.....	4
5. Alcances y delimitaciones.....	5
6. Limitaciones.....	5
<b>Capítulo III. Marco teórico .....</b>	<b>6</b>
1. Modernización de la gestión pública.....	6
2. Gestión por procesos y gestión de procesos .....	7
2.1. Definición de proceso .....	8
2.2. Elementos y factores del proceso .....	9
2.3. Clasificación de los procesos .....	10
2.4. Jerarquía de los procesos.....	11
2.5. Representación gráfica de los procesos .....	12

3. Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública .....	13
3.1. Fase 1: Determinación de los procesos.....	14
3.2. Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de los procesos .....	15
3.3. Fase 3: Mejora de procesos .....	15
4. Mejora de procesos con enfoque en el rediseño .....	16
5. Diagrama SIPOC .....	18
6. Diseño organizacional.....	18
7. Definiciones en el proceso de supervisión de la DGR .....	19
<b>Capítulo IV. Diseño metodológico.....</b>	<b>20</b>
1. Tipo de investigación .....	20
2. Métodos de investigación y técnicas de análisis de información .....	21
2.1. Método de investigación .....	21
2.2. Población y muestra .....	21
2.3. Técnica e instrumento de recolección.....	21
3. Procesamiento y análisis de la información.....	21
4. Entrevistas a expertos respecto a la propuesta de rediseño .....	21
<b>Capítulo V. Diagnóstico y situación actual.....</b>	<b>22</b>
1. Marco referencial .....	22
1.1. Antecedentes de la creación del OSCE.....	22
1.2. Marco estratégico institucional del OSCE.....	22
1.3. Estructura orgánica del OSCE.....	23
2. Estructura funcional de la DGR .....	23
2.1. La SIRC .....	24
2.2. La SIRE.....	24
2.3. La SPRI.....	24
3. Acciones de supervisión de la DGR.....	24

3.1. Supervisión de parte.....	25
3.2. Supervisión de oficio.....	25
3.3. Cantidad de acciones de supervisión de la DGR .....	26
4. Diagnóstico situacional de la DGR .....	27
4.1. Identificación de clientes de la DGR.....	27
4.1.2. Proveedores del Estado .....	27
4.1.3. EPC.....	27
4.1.4. Ciudadanos.....	28
4.2. Análisis de los procesos de supervisión de la DGR.....	28
4.2.1. Acciones de supervisión de las unidades orgánicas de la DGR .....	29
4.2.2. Análisis de la acción de supervisión de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas .....	31
4.3. Análisis del planeamiento estratégico de la DGR.....	34
4.3.1. Análisis de las acciones estratégicas de la DGR en el PEI (2019-2022).....	34
4.3.2. Análisis de las actividades operativas de la DGR en el POI del OSCE .....	35
4.4. Análisis de los documentos de gestión .....	38
4.4.1. El ROF del OSCE .....	38
4.4.2. El Manual de Organización y Funciones del OSCE .....	39
4.4.3. El Mapro del OSCE.....	40
4.4.4. Otros documentos normativos internos que regulan el proceso de supervisión .....	41
4.5. Análisis del recurso humano de la DGR.....	42
5. Síntesis de los problemas identificados en la DGR.....	43
<b>Capítulo VI. Propuesta de rediseño del proceso de supervisión del OSCE.....</b>	<b>45</b>
1. Aspectos generales.....	45
2. Objetivos de la propuesta de mejora.....	45
2.1. Objetivo general de la propuesta .....	45
2.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	45
3. Implementación de la propuesta del rediseño del proceso de supervisión de la DGR.....	46
3.1. Elaboración del mapa de procesos de OSCE – Nivel cero.....	46

3.2. Identificación del proceso misional de supervisión de las contrataciones públicas.....	47
3.3. Mapa del proceso de supervisión de las contrataciones públicas .....	47
3.4. Oportunidades de mejora en el proceso supervisión de parte .....	48
3.4.1. En el procedimiento de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas .....	48
3.4.2. En el procedimiento de atención de solicitud de dictamen .....	50
3.5. Oportunidades de mejora en el proceso de supervisión de oficio .....	52
3.6. Rediseño del proceso de supervisión de las contrataciones públicas en la DGR-OSCE .....	52
3.6.1. Propuesta de rediseño de los procesos de supervisión de parte y de oficio .....	52
3.6.2. Propuesta de rediseño estructural .....	54
3.6.3. Propuestas de mejora en materia de recursos humanos .....	56
3.6.4. Propuesta de mejoras en el planeamiento estratégico.....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>64</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Diferencias entre reingeniería, rediseño y mejora (incremental) .....	17
Tabla 2.	Documentos normativos y de gestión relevantes en la labor supervisora del OSCE25	
Tabla 3.	Supervisión de parte a cargo de SIRC, SIRE y SPRI .....	25
Tabla 4.	Supervisión de oficio a cargo de SIRE y SPRI.....	26
Tabla 5.	Tipos de documentos que resuelve la DGR.....	26
Tabla 6.	Objetivos estratégicos institucionales del OSCE – DGR .....	35
Tabla 7.	Objetivos estratégicos institucionales OSCE – DGR .....	36
Tabla 8.	Actividades operativas de la DGR .....	37
Tabla 9.	Cantidad de personal de la DGR .....	42
Tabla 10.	Procesos y procedimientos más relevantes de la DGR.....	47
Tabla 11.	Propuesta de indicador en el PEI -OSCE .....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Pilares y ejes de la modernización de la gestión pública.....	7
Gráfico 2.	Componentes del tercer pilar de la PNMGP .....	7
Gráfico 3.	Descripción del proceso.....	9
Gráfico 4.	Clasificación de los procesos .....	11
Gráfico 5.	Jerarquía de los procesos .....	12
Gráfico 6.	Fases para la implementación de gestión por procesos en las entidades públicas	13
Gráfico 7.	Enfoque para el mejoramiento de proceso .....	18
Gráfico 8.	Organigrama del OSCE .....	23
Gráfico 9.	Diagrama SIPOC del proceso de supervisión de la DGR.....	28
Gráfico 10.	Esquema de supervisión de los procedimientos de contratación pública.....	29
Gráfico 11.	Tamaño de la muestra .....	31
Gráfico 12.	Patrones recurrentes de la muestra .....	32
Gráfico 13.	Patrones recurrentes de la muestra .....	33
Gráfico 14.	Mapa de procesos de OSCE – Nivel cero .....	46
Gráfico 15.	Mapa del proceso de supervisión de las contrataciones públicas .....	48
Gráfico 16.	Esquema estándar de un procedimiento de selección en la EPC .....	49
Gráfico 17.	Estructura orgánica actual de la DGR .....	55
Gráfico 18.	Estructura orgánica propuesta de la DGR .....	55

## Índice de anexos

Anexo 1.	Diagrama causa y efecto Ishikawa para el proceso analizado .....	65
Anexo 2.	Cuadro de evaluación del OEI.03 – POI OSCE 2019 .....	66
Anexo 3.	Ficha del proceso denominado “Gestión de la supervisión de las contrataciones públicas” – Nivel cero.....	67
Anexo 4.	Encuestas a los trabajadores de la DGR-OSCE.....	69
Anexo 5.	Ficha del procedimiento de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas .....	73
Anexo 6.	Flujograma del procedimiento de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas .....	75
Anexo 7.	Flujograma del procedimiento de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas rediseñado .....	76
Anexo 8.	Ficha del Procedimiento de atención de solicitudes de dictamen .....	77
Anexo 9.	Flujograma del procedimiento de atención de solicitudes de dictamen .....	79
Anexo 10.	Flujograma del procedimiento de atención de solicitudes de dictamen rediseñado	80
Anexo 11.	Ficha del procedimiento de supervisiones de oficio .....	81
Anexo 12.	Flujograma del procedimiento de supervisiones de oficio.....	83
Anexo 13.	Ficha del procedimiento de supervisiones de oficio rediseñado .....	84



## **Capítulo I. Introducción**

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) es un organismo técnico especializado encargado de velar por el cumplimiento de las normativas de contratación pública del Estado peruano. Una de sus funciones es la labor supervisora; considerando ello, la presente investigación se aboca a analizar los procesos y procedimientos de la Dirección de Gestión de Riesgos (DGR), como órgano de línea responsable de ejercer dicha labor durante las fases de los procedimientos de selección que convoquen las entidades públicas contratantes (EPC), como son: (a) actuaciones preparatorias, (b) fase de selección y (c) ejecución contractual.

El presente trabajo de investigación cuenta con seis capítulos. En el capítulo II, se presenta el problema de investigación, expresado a través de preguntas, así como la planificación de la misma y las limitaciones advertidas durante su desarrollo. En el capítulo III, se desarrolla el marco teórico que destaca los conceptos de la metodología de gestión por procesos establecidos en el marco jurídico nacional, así como, en la literatura internacional, que son aplicables a todo tipo de organización; y, permite comprender la razón por la cual se propone el rediseño de procesos, teniendo en cuenta el nivel de intervención.

Por su parte, en el capítulo IV, se desarrolla el diseño metodológico de la investigación, el cual es de tipo no experimental con un enfoque cualitativo, transversal, descriptivo y correlacional.

En el capítulo V, se efectúa el diagnóstico de la problemática materia de investigación, a partir de un estudio integral de la estructura funcional de la DGR. Asimismo, se hace un análisis de la organización y ejecución de los principales procedimientos de supervisión de parte y de oficio ejecutados durante el año 2019, identificando las oportunidades de mejora, que es complementado con la propuesta de rediseño del proceso de supervisión de la DGR desarrollada en el capítulo VI, donde se aplican las herramientas de la metodología de gestión por procesos, abarcando la planificación estratégica (indicadores), el diseño estructural, agregando valor al proceso, permitiendo la reducción de tiempos en la entrega de los productos.

Finalmente, se presentan las conclusiones con los logros proyectados que se buscan alcanzar con la presente investigación y las recomendaciones para su implementación.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema de investigación**

### **1. Definición del problema de investigación**

Aplicando la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, la muestra de expertos (Malhotra, 2008) permite apelar a la amplia experiencia que tienen dos de los autores de este trabajo en el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), organismo técnico especializado<sup>1</sup> encargado de promover el cumplimiento de la normativa de contrataciones del Estado peruano, el cual ejerce su función supervisora y de competencia en el ámbito nacional promoviendo las mejores prácticas en los procesos de contratación de bienes, servicios y obras.

Específicamente, el órgano de línea responsable de dirigir la estrategia y función supervisora del OSCE es la Dirección de Gestión de Riesgos (DGR), conforme lo señala el artículo 74 del Decreto Supremo N° 076-2016-EF, que aprobó el aún vigente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del OSCE.

Además, la DGR del OSCE, según lo establecido en la norma antes mencionada, tiene competencia directa respecto a la actuación de 2,613 entidades públicas<sup>2</sup> contratantes a nivel nacional, aplicando acciones de supervisión de parte y de oficio, a partir de la identificación de riesgos que afecten diversos aspectos del proceso de contratación, la satisfacción de las necesidades, la competencia, así como riesgos relacionados con el inadecuado uso de las contrataciones directas y supuestos excluidos de la normativa de acuerdo con las atribuciones conferidas al OSCE por ley.

Asimismo, para el cumplimiento de las funciones antes resumidas, la DGR cuenta con tres unidades orgánicas: (1) la Subdirección de Identificación de Riesgos que afecten la Competencia (SIRC), (2) la Subdirección de Identificación de Riesgos en Contrataciones Directas y Supuestos Excluidos (SIRE), y (3) la Subdirección de Procesamiento de Riesgos (SPRI), estructuradas formal y funcionalmente según sus campos de acción.

---

<sup>1</sup> Artículo 33 de la Ley N° 29158 “Ley Orgánica del Poder Ejecutivo”.

<sup>2</sup> Consultado en la web del Portal de Estado Peruano.

Por otra parte, es importante precisar que, para esta investigación, se postula que el esquema de supervisión de las contrataciones que realiza el sector público consta de dos niveles; las instituciones estatales son las responsables de la supervisión de primer nivel<sup>3</sup>, lideradas por sus titulares a través de las acciones de control interno. La labor supervisora del OSCE queda en segundo nivel, liderada por la DGR y sus unidades orgánicas.

Así, el OSCE ha venido advirtiendo, de manera reiterada, que diversas entidades públicas contratantes vulneran las normas de contrataciones del Estado, lo cual impacta negativamente en la satisfacción de las necesidades de bienes, servicios y obras que demanda la población y, además, le genera una cantidad elevada de procedimientos administrativos.

Ello conlleva a investigar, desde la competencia del OSCE, cómo se podría fortalecer su labor supervisora, analizar las oportunidades de mejora en dicho proceso y establecer la ruta que debe seguir la institución para lograrlo. A partir de ese análisis, se pretende encontrar una solución viable, objetiva y sostenible.

Adicionalmente, cabe agregar que existe un desconocimiento por parte de las entidades públicas contratantes, inclusive de las instituciones que ejercen el control gubernamental (Contraloría General de la República) y de las que intervienen en el ámbito judicial (Poder Judicial – Ministerio Público), las cuales tienden a considerar al OSCE como la entidad responsable de ejercer la labor de supervisión de primer nivel, aspecto que podría ser objeto de futuras investigaciones.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1.Pregunta general**

¿Es posible desarrollar una propuesta que permita fortalecer la labor supervisora del OSCE?

### **2.2.Preguntas específicas**

---

<sup>3</sup> Artículo 8 de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.

- ¿Cuáles son las variables que permitan desarrollar una propuesta objetiva que coadyuve a fortalecer la labor supervisora del OSCE?
- ¿Resulta viable, objetivo y sostenible la propuesta para fortalecer la labor supervisora del OSCE?
- ¿Qué aspectos técnicos y legales intervienen en la propuesta?

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1.Objetivo general**

Plantear una propuesta que permita fortalecer la labor supervisora del OSCE.

#### **3.2.Objetivos específicos**

- Identificar y analizar el proceso de supervisión que realiza la DGR del OSCE y sus procedimientos más relevantes
- Analizar la normatividad vigente en contrataciones del Estado, principalmente los aspectos relacionados con la DGR del OSCE
- Formular la ruta a seguir para implementar la propuesta que permita fortalecer la supervisión de parte que realiza la DGR del OSCE
- Formular la ruta a seguir para implementar la propuesta que permita fortalecer la supervisión de oficio que realiza la DGR del OSCE.

### **4. Justificación de la investigación**

Según la naturaleza y complejidad de las funciones que desarrolla la DGR del OSCE, se necesita determinar las causas que puedan estar debilitando la labor supervisora del OSCE, a fin de identificar las oportunidades de mejora que coadyuven a fortalecer el proceso de supervisión de dicho órgano de línea.

Encontrar una propuesta de mejora al proceso de supervisión de OSCE beneficia directamente a las entidades públicas contratantes, contribuyendo a optimizar los procesos logísticos internos que estas realizan, agregándoles valor y generando un impacto positivo en la población beneficiaria.



## **5. Alcances y delimitaciones**

En principio, la investigación no buscará analizar todas las funciones o procesos que desarrollan los diversos órganos y unidades orgánicas del OSCE, se enfocará en la DGR, y cómo esta desarrolla su labor supervisora, dado que dicha labor es la razón primordial de su existencia, considerando que, en el ROF del OSCE, la DGR es la encargada de ejercer su labor supervisora durante las fases de los procedimientos de contratación de las entidades públicas: (a) actuaciones preparatorias, (b) fase de selección y (c) ejecución contractual. Aquí resulta necesario indicar que los demás órganos de línea no se abocan a supervisar las fases de la contratación pública.

Se está considerando el periodo de investigación desde el 30 de enero de 2019, dado que a partir de esa fecha ocurrió una modificación importante de la normativa de contrataciones del Estado que afectó a la DGR, hasta el 31 de diciembre de 2019. Además, cabe señalar que el primer Plan Anual de Supervisión fue aprobado el 20 de febrero de 2019.

Finalmente, se considera enfocar la investigación en las estrategias de solución del proceso de supervisión de la DGR como una acción de mejora en las contrataciones públicas y no como un medio de lucha contra la corrupción, porque esto sería materia de otro ámbito de investigación, al cual no se aboca el presente estudio.

## **6. Limitaciones**

Los frecuentes cambios en la norma de contratación pública, debido a temas coyunturales, políticos, económicos, entre otras variables, podrían dificultar la implementación de las propuestas de solución al problema identificado.

La información y los resultados de las acciones de supervisión de la DGR no se encuentran registrados en su totalidad en la página web de la entidad. Asimismo, no se ha evidenciado que el mencionado órgano cuente con un registro único, ordenado y detallado de todas esas acciones de supervisión, lo cual dificulta el análisis de los procesos. Durante el desarrollo de la presente investigación no se ha encontrado, en otros países de la región, alguna entidad pública cuyas funciones sean similares a las del OSCE, dado que la función supervisora de las contrataciones

públicas, es asumida por entidades como la Contraloría General de la República del Perú o sus pares en otros países.

### **Capítulo III. Marco teórico**

Se desarrolla el marco teórico con la finalidad de recopilar y analizar información que guíe la labor investigativa, y obtener las herramientas para realizar un adecuado análisis, diagnóstico y mejora del proceso de supervisión de las contrataciones públicas liderado por la DGR del OSCE.

#### **1. Modernización de la gestión pública**

En tiempos de los escenarios tan cambiantes resulta imposible no esbozar ideas en torno a cómo mejorar los procesos y modernizar las instituciones públicas. Según Castañeda (2020), dado que la modernización es la capacidad de colocar algo acorde a tiempo actual, aplicar este concepto a la gestión pública depende de la realidad que afronta la entidad pública en el marco de su labor priorizada por el gobierno y el rol que debe cubrir como parte del Estado.

Con esa premisa, además de conocer la realidad y el rol que cumple el OSCE en el Perú, se considera necesario entender la visión del Estado peruano para lograr que la administración pública pueda gestionar con eficiencia y eficacia los recursos públicos en beneficio de la población. Solo en el aspecto normativo, desde el año 2012, el país cuenta con una “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, denominada como el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, cuyo objetivo es orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para lograr resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. El tercer pilar central de esta política nacional se relaciona directamente con el objeto de esta investigación orientada a la mejora del proceso.

**Gráfico 1. Pilares y ejes de la modernización de la gestión pública**



Fuente: Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros (2012)

A su vez, este tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) comprende tres materias importantes: (1) la gestión por procesos, (2) la simplificación administrativa y (3) la organización institucional.

**Gráfico 2. Componentes del tercer pilar de la PNMGP**



Fuente: Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros (2015)

## 2. Gestión por procesos y gestión de procesos

Zaratiegui (1999) señala que los procesos se consideran, actualmente, como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras. Profundizar estos conceptos permite comprender, en principio, la diferencia que existe entre la gestión por procesos y la gestión de procesos, la cual no está reservada únicamente al cambio de la proposición “de” y “por”.

Al respecto, Álvarez (2015) indica que, en la gestión de procesos, la empresa selecciona uno de sus procesos, centrándose en el resultado de cada proceso, a diferencia de la gestión por procesos, la cual se centra en alinear todos los procesos que componen la organización con la estrategia institucional.

Bravo (2016), basado en las diversas definiciones sobre esta teoría, señala que la gestión de procesos es todavía una disciplina en formación, cuyo gran objetivo es aumentar la productividad de las organizaciones. Dicha productividad incluye eficiencia para optimizar el uso de recursos (hacer más con menos) y eficacia para lograr objetivos hacia el exterior de la organización (cumplir las necesidades de los clientes para agregarles valor y satisfacer restricciones de las demás partes interesadas).

## **2.1. Definición de proceso**

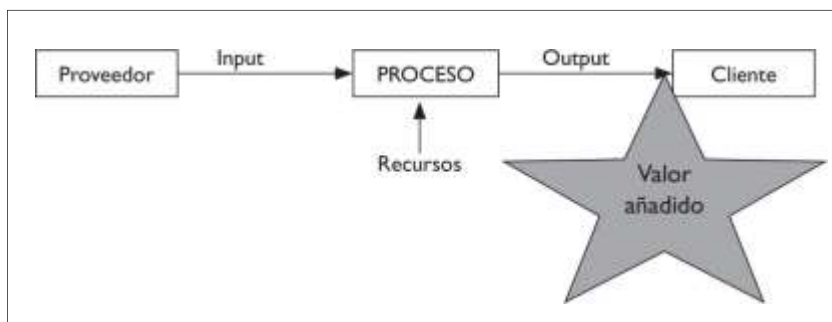
Durante la investigación, se han revisado diversas definiciones para la palabra “proceso”. Si bien la mayoría de estos conceptos están relacionados con el ámbito empresarial o de negocios, pueden ser aplicadas en todo tipo de organización pública. A continuación, se presenta algunas:

La Real Academia Española (s.f.) indica que “proceso” proviene del latín *processus* (avance, marcha, desarrollo), señalando como primera definición la acción de ir hacia adelante, lo cual se articula con la sencilla definición de proceso ofrecida por Pérez (2004), quien precisa que es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Por otro lado, Pardo (2017) define “proceso” como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en salidas o resultados, y representa lo que se debe hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado.

Por su parte, Agudelo (2012) señala que el proceso es ampliamente conocido en la administración, como un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

### Gráfico 3. Descripción del proceso



Fuente: Camisón *et al.* (2006)

### 2.2. Elementos y factores del proceso

Según Pérez (2004), todo proceso consta de tres elementos esenciales: (1) un *input* (entrada), que justifica la ejecución del proceso, (2) el proceso, como la secuencia de actividades propiamente dicha y (3) un *output* (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso y que, como ya se ha mencionado, ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Asimismo, Pérez (2004) enseña cuatro factores a considerar en todo proceso:

- 1) **Personas:** Relacionado con el responsable y los miembros del equipo de procesos, con los conocimientos, actitudes (competencias) adecuados.
- 2) **Materiales:** Relacionado con las materias primas o semielaboradas y toda información con las características adecuadas para su uso.
- 3) **Recursos físicos:** Relacionado con las instalaciones, maquinaria, *hardware*, *software*, entre otros, en adecuadas condiciones para la ejecución del proceso.
- 4) **Métodos/planificación del proceso:** Contiene el método de trabajo, procedimiento, instrucciones, como las formas de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente cómo.

Es necesario indicar que, en el 2010, Pérez incorporó un quinto factor relacionado con el medio ambiente, concerniente al entorno y las características físicas en las que ocurre el proceso.

Para complementar este punto, Camisón *et al.* (2006) señalan que para que un proceso pueda ser considerado como tal debe cumplir las siguientes características:

- 1) Posibilidad de ser definido, ya que siempre debe tener una misión, es decir, una razón de ser
- 2) Presentación de unos límites, es decir un comienzo y un fin, que deben estar claramente definidos
- 3) Posibilidad de ser representado gráficamente
- 4) Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso de las mejoras
- 5) Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras tareas

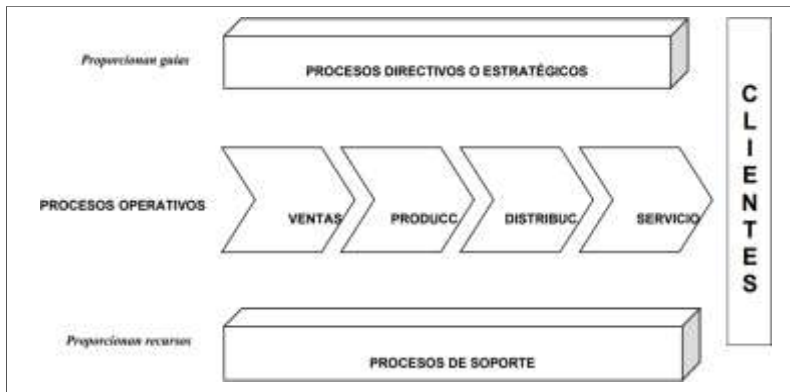
### **2.3. Clasificación de los procesos**

Camisón *et al.* (2006) también mencionan que los procesos se dividen o clasifican en tres tipos, divididos de acuerdo con el impacto de los mismos sobre el resultado final:

- 1) **Procesos estratégicos:** Son los procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Agregando conceptos de Mallar (2010), estos procesos permiten una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, indicándoles cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa.
- 2) **Procesos clave u operativos:** Son los procesos propios de la actividad de la empresa y, según Tovar y Mota (2007), agregan valor al cliente, ya que responden a la razón de ser del negocio. Del mismo modo, Mallar (2010) complementa esta definición indicando que estos procesos impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización.
- 3) **Procesos de apoyo o soporte:** Proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, por ejemplo, los procesos informáticos, logísticos, contables, de gestión de recursos humanos, mantenimiento. Asimismo, para Mallar (2010), estos son los servicios internos necesarios para realizar los procesos clave o del negocio, y no están ligados directamente a la misión de la organización pero resultan necesarios para que los procesos operativos se logren.

Probablemente en algunas organizaciones se discutirá qué tipo de clasificación se le otorgará a cada uno de sus procesos. Ello dependerá del tipo de organización, según su finalidad y funcionalidad; desarrollarlo implicará un análisis objetivo y coherente.

#### Gráfico 4. Clasificación de los procesos



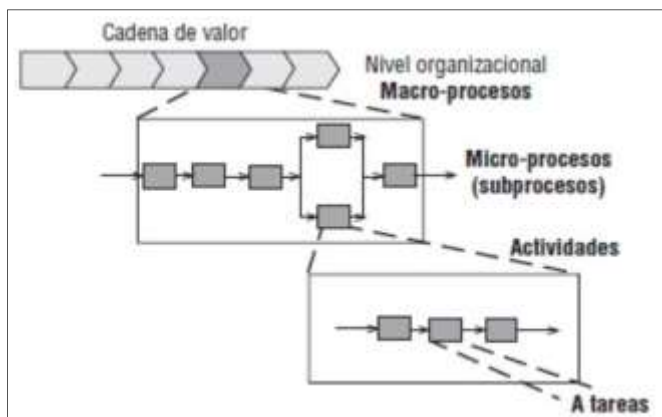
Fuente: Mallar (2010)

#### 2.4. Jerarquía de los procesos

Una vez entendido el concepto de proceso, sus principales características, elementos y factores, así como su clasificación, corresponde saber cómo estas se deben organizar para entender su real dimensión, de tal manera que sea posible planificar, ejecutar, controlar y mejorar el proceso.

En la variada literatura revisada fue posible encontrar una gama de definiciones, que proponen una jerarquía o niveles de procesos. Al respecto, en cuanto a la organización de los procesos, Serrano y Ortiz (2012), recogiendo los conceptos de Harrington (1993), indican que los procesos pueden operar a nivel macro en la organización, es decir, a nivel de macroprocesos, dividiéndose a su vez en microprocesos o subprocesos al nivel de la estructura jerárquica de la organización, subdividiéndose hasta su nivel de actividades y tareas. No obstante, cabe preguntar qué metodología aplicar si se encontrasen procesos más complejos.

**Gráfico 5. Jerarquía de los procesos**



Fuente: Harrington (1993)

Aunque diversos autores comparten aspectos comunes muy útiles sobre la jerarquía de procesos, resulta necesario indicar que la Secretaria de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), posterior al año 2013, en su calidad de ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, publicó un documento orientador denominado “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” antes de la publicación de la norma técnica en el año 2018. Este documento orientador precisaba que la metodología consideraba tres niveles de procesos: proceso de nivel 0; que sería un símil de macroproceso, proceso de nivel 1 y proceso de nivel 2; pero, sin perjuicio de ello, las entidades de la administración pública podrían definir mayores niveles de desagregación de sus procesos según su complejidad, dando a entender procesos de nivel 3, 4, hasta el “n”.

## 2.5. Representación gráfica de los procesos

Dada la diversidad de herramientas, Camisón *et al.* (2006) señalan que la forma más usual de representación gráfica es la utilización de diagramas, porque facilita la comprensión global del proceso, la comunicación, ejecución y análisis de los procesos, destacando el diagrama de bloques y el diagrama de flujo.



### **3. Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública**

Todo lo investigado hasta este punto se complementa con lo establecido en la Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprobó la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”, la cual es de aplicación obligatoria en todas las entidades del Estado, pero su implementación será progresiva, partiendo de la necesidad de incorporar, en el funcionamiento de la entidad, la información que resulte del análisis realizado con un enfoque de procesos. Esto es muy importante.

Este marco metodológico establece que la gestión por procesos se divide en tres fases: (1) la determinación de los procesos, (2) el seguimiento, medición y análisis de los procesos y (3) la mejora de procesos.

Es significativo señalar el valor que genera la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones públicas, respecto de otros documentos de gestión institucional relacionados con la planificación estratégica institucional, la formulación presupuestal, la organización institucional, la mejora de la calidad de la prestación de bienes y servicios, el tránsito al servicio civil, la simplificación administrativa, la gestión del riesgo, el control interno y otros sistemas administrativos y sistemas funcionales.

#### **Gráfico 6. Fases para la implementación de gestión por procesos en las entidades públicas**



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SGP

### 3.1. Fase 1: Determinación de los procesos

Implica la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Paso 1: Identificación de los productos previstos de la entidad en el marco de sus competencias, así como de las personas que lo recibirán
- Paso 2: Identificación de procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados
- Paso 3: Caracterización de los procesos, que permita identificar el objetivo del proceso, el dueño del proceso, los elementos de entrada, las actividades, el producto o resultado del proceso, la persona que recibe estos productos, los recursos necesarios para la operación de los procesos, así como sus controles e indicadores de desempeño. Las herramientas recomendadas para aplicar este paso son las fichas técnicas y los diagramas de proceso.
- Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, para lo cual se utilizará diagramas de bloques, conocidos como mapas de procesos<sup>4</sup>
- Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados, comprendido por fichas técnicas, diagramas de los procesos ya elaborados, estableciendo estrategias de difusión

Elaborar el manual de procedimientos (Mapro)<sup>5</sup> no está señalado como un paso adicional en esta fase, sin embargo, se han determinado criterios para formularlo. Aquí, el significado de “procedimiento”<sup>6</sup> juega un papel determinante, ya que se engrana con la jerarquía de los procesos.

En ese sentido, “procedimiento” es definido como la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Procede su

---

<sup>4</sup> Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada, recogiendo su interrelación (Gil y Vallejo 2008).

<sup>5</sup> Definido como el conjunto de procedimientos, un manual de procedimientos es un documento que brinda información de las distintas operaciones que realiza una organización o un departamento específico de ella. Elaborado por la misma institución u organización donde es utilizado, el cual presenta su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible (Gómez 2001).

<sup>6</sup> Aunque podrían ser equivalentes, los procedimientos tal como se conceptualiza en la metodología de gestión por procesos, no necesariamente aplica la definición del artículo 29 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, el cual precisa que procedimiento es el conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

elaboración cuando el proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas y represente una alta carga de trabajo operativo.

El procedimiento se elabora sobre la base de la información del proceso a documentar y contiene, como mínimo, el nombre del procedimiento, el objetivo, el alcance, la base normativa, las siglas, los requisitos para iniciar el procedimiento, las actividades del procedimiento, los documentos que se generan, los procesos relacionados, los diagramas, entre otros.

### **3.2. Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de los procesos**

Consiste en la verificación del nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora, divididos en los siguientes pasos:

- Paso 1: Seguimiento y medición de los procesos, que consiste en seleccionar los indicadores para verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad y el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos, cuantificar la productividad de los servidores, entre otros
- Paso 2: Análisis de procesos, que consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y seguimiento contra las metas establecidas para cuantificar el desempeño de los procesos

### **3.3. Fase 3: Mejora de procesos**

Esta fase es la que, de manera directa, se relaciona con el objeto de esta investigación, pues está ligada a la optimización del desempeño del proceso en el marco de las prioridades de la entidad. La metodología establece cuatro pasos:

- Paso 1: Selección de problemas en los procesos, que implica la identificación de aquellos problemas cuya solución tenga impacto en los aspectos de la gestión de la entidad, por ejemplo, con el logro de los objetivos estratégicos, la satisfacción de las personas, la tecnificación de los procesos, la productividad de los servidores, el clima laboral, el flujo de trabajo de los sistemas administrativos, la eficacia del uso de los recursos, la transparencia de los procesos y la forma de organizarse.

- Paso 2: Análisis de causa-efecto<sup>7</sup> para analizar e identificar las causas que originan el problema seleccionado (el problema equivale al efecto).
- Paso 3: Selección de las mejoras factibles de implementar y que se consideren efectivas en la eliminación o minimización de los problemas. Esa factibilidad estará en función al apoyo de la alta dirección, al impacto sobre la causa seleccionada, el costo que representa su aplicación, el tiempo que tomará su desarrollo, la disponibilidad de recursos y la autonomía del equipo y del dueño del proceso.
- Paso 4: Implementación de mejoras a través de un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.

#### 4. Mejora de procesos con enfoque en el rediseño

Según Serrano y Ortiz (2012), abordar la mejora de procesos en una organización implica identificar los diferentes enfoques, las diversas perspectivas y variantes, esquemas y herramientas para llevar a cabo el cambio de los procesos en una organización en pro de su mejora. Sin embargo, los autores recogen la propuesta realizada por Childe *et al.* (1994), la cual visualiza tres enfoques para llevarla a cabo: el incremental, el rediseño y el de reingeniería.

Bajo estos enfoques, se evalúan diferentes grados en el cambio, en el riesgo asumido y en el soporte de tecnologías requeridas, así como en el impacto de estos tres niveles en términos de resultados, en lo relacionado al tiempo, costos y en el involucramiento de la alta dirección y de todo el personal para lograr la mejora de procesos.

- 1) Mejora de procesos a nivel incremental: Serrano y Ortiz (2012), citando a Newitt (1996), incorporan un término interesante llamado *kaizen*, derivación de dos ideogramas japoneses: *kai* que significa cambio y *zen* que significa el bien para mejorar, que involucra un cambio diario o constante.
- 2) Mejora de procesos con un enfoque en el rediseño: Bajo este enfoque, Serrano y Ortiz (2012) indican que se busca satisfacer los requisitos de los clientes, garantizando que la transformación del *input* en *output* se realice de una mejor forma, más rápida y más económica. Asimismo, precisan que las características del rediseño se centran en la descripción de los procesos, la actuación en procesos clave y en el análisis del valor de cada

---

<sup>7</sup> Con el fin de reducir la variabilidad de los procesos y mejorar, por tanto, la calidad de estos, Kaoru Ishikawa, químico japonés experto en calidad total, desarrolló una herramienta que sirve para la detección de causas: el diagrama de Ishikawa, conocida también como diagrama causa-efecto o espina de pez, es una representación gráfica de todas las causas que generan un problema (Actioglobal 2017).

fase, buscando lograr los resultados esperados, reduciendo los tiempos de ciclo, mejorando la cadena de valor y la competitividad.

- 3) Mejora de procesos radical denominada reingeniería: Serrano y Ortiz (2012), refiriendo los conceptos de Hammer (1990), señalan que este enfoque tiene por objeto el cuestionamiento fundamental y el rediseño e innovación radical de procesos de negocio, definiendo una nueva forma de operar con un alto grado de cambio y riesgos.

En efecto, los conceptos de mejora de procesos a nivel incremental, rediseño y reingeniería hacen referencia a renovar un proceso que ya existe, y cada una de ellas podría aplicarse, dependiendo del nivel de intervención o del riesgo que, como organización, se quiera asumir; la primera es el nivel más sencillo y fácil de llevar a cabo.

Por otra parte, el rediseño de procesos no demuestra ser tan radical como la reingeniería y, por lo estudiado, puede aplicarse a una parte del proceso de la organización, teniendo como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos, cuyas dimensiones de optimización son principalmente la reducción de los tiempos, el mejoramiento de la calidad de los productos o servicios y la reducción de costos.

En ese sentido, para respaldar la elección de la mejora de procesos con enfoque en el rediseño, se presenta la tabla 1 y el gráfico 7:

**Tabla 1. Diferencias entre reingeniería, rediseño y mejora (incremental)**

CARACTERÍSTICA	REINGENIERIA	REDISEÑO	MEJORA
Enfoque	Proceso nuevo	Restructuración	Mejora evolutiva
Punto de partida	Proceso existente	Proceso existente	Proceso existente
Objetivo del cambio	Cambio radical, satisf. cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisf. cliente
Tipo de cambio	Radical	Estructural	Incremental
Periodicidad del cambio	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
Organización del cambio	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
Impulsor del cambio	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
Impacto del cambio	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un Subproceso
	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo
Riesgo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Hitpass (2011)

**Gráfico 7. Enfoque para el mejoramiento de proceso**



Fuente: Suárez (2007)

Para complementar estas definiciones, Serrano y Ortiz (2012), citando a Hammer (2007), indican que el rediseño de procesos es, a menudo, la única manera de mejorar el rendimiento de los procesos, ya que por medio de este se pueden eliminar las actividades que no añaden valor y, a la vez, reducir los costos y los retrasos, ayudando a las compañías a lograr innovaciones en los procesos, y rescatando conceptos de Harmon (2004), las mejoras pueden llevarse a cabo en las interacciones entre el personal, los sistemas de información, la tecnología y la estructura organizativa, permitiendo generar ventajas competitivas relacionadas con el rendimiento.

## 5. Diagrama SIPOC

Permite visualizar los pasos secuenciales de un proceso definiendo claramente, conforme a sus siglas en inglés: *supplier* (proveedor), *input* (entrada), *process* (proceso), *output* (salida) y *customer* (cliente). El diagrama SIPOC resultante proporciona un mapa de proceso de alto nivel, útil para explicar rápidamente un proyecto y proporcionar puntos de referencia comunes para todos los miembros del equipo y ayuda a identificar problemas y aislar áreas innecesarias o que añaden poco valor (Hernández 2019).

## 6. Diseño organizacional

De acuerdo con Valdez (2018), cualquier diseño o estudio que se quiera realizar respecto de las organizaciones debe tener como guía principal el sistema organizacional como un todo.

Por su parte, Daft (2011) señala que el rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también puede contribuir a una mayor eficiencia.

## **7. Definiciones en el proceso de supervisión de la DGR**

Para abordar el tema de la labor supervisora del OSCE en las contrataciones que realizan las entidades públicas, es necesario conocer algunas definiciones<sup>8</sup> utilizadas en el proceso:

- Bases: Documento del procedimiento de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada y subasta inversa electrónica que contiene el conjunto de reglas formuladas por la entidad para la preparación y ejecución del contrato.
- Bases integradas: Documento del procedimiento de licitación pública, concurso público y adjudicación simplificada cuyo texto incorpora las modificaciones que se haya producido como consecuencia de las consultas, observaciones, la implementación del pronunciamiento emitido por el OSCE, según sea el caso, o cuyo texto coincide con el de las bases originales en caso de no haberse presentado consultas u observaciones, ni se hayan realizado acciones de supervisión.
- Participante: Proveedor que ha realizado su registro para intervenir en un procedimiento de selección.
- Pliego de absolución de consultas u observaciones: Es aquel documento mediante el cual el comité de selección o el órgano encargado de las contrataciones, según corresponda, da a conocer la absolución de las consultas u observaciones realizadas por los participantes en torno de lo dispuesto en las bases administrativas del procedimiento de selección.
- Postor: Es la persona natural o jurídica que participa en un proceso de selección desde el momento que presta su propuesta o su sobre para la calificación previa, según corresponda.
- Procedimiento de selección: Es un procedimiento administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o de hechos administrados, que tiene por objeto la selección de una persona natural o jurídica con la cual las entidades del Estado van a celebrar un contrato para la contratación de bienes, servicios o la ejecución de una obra.

---

<sup>8</sup> Definiciones establecidas en el Anexo Único de Definiciones del Reglamento de Ley de Contrataciones del Estado

## **Capítulo IV. Diseño metodológico**

### **1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación es no experimental; tiene un enfoque cualitativo, transversal, descriptivo y correlacional.

Es no experimental, debido a que no pretende generar situación alguna, sino que se observa el proceso de supervisión de las contrataciones públicas ya existente sin provocar situaciones de manera intencional en la investigación. Mediante el desarrollo del trabajo de investigación se descubrirán los fenómenos tal cual se producen en su entorno natural. A medida que se obtengan los datos por parte de los actores involucrados, se podrá comprender mejor el proceso de supervisión de las contrataciones públicas, con la finalidad última de proponer un rediseño del proceso.

Es cualitativo, dado que se trata de un proceso que tiene en cuenta la recolección de datos, que consiste en obtener las opiniones de los participantes y tiene como propósito reconstruir la realidad tal y como la observan los actores. En este sentido, el trabajo de investigación se sustentará en los puntos de vista de actores principales que se encontraban o se encuentran vinculados al OSCE.

El estudio es transversal, ya que los tiempos de supervisión de las contrataciones públicas fueron tomados en un periodo determinado, del 30 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019.

El estudio es descriptivo, debido a que su finalidad es describir la situación actual del proceso de supervisión de las contrataciones públicas para luego realizar una propuesta de rediseño del proceso, considerando los aspectos estratégicos, funcionales y de procesos.

Es correlacional, dado que se analizará información del periodo del 30 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019, donde influyen otras variables secundarias como las modificaciones a la normativa de contratación pública, el hecho de que en el año 2019 se elaboró por primera vez un plan de supervisión en el OSCE y los criterios técnicos a aplicarse.



## **2. Métodos de investigación y técnicas de análisis de información**

### **2.1. Método de investigación**

El método es deductivo-inductivo, ya que permite razonar y explicar la realidad partiendo de leyes o teorías generales hacia algo particular, como es el caso de la propuesta de rediseño del proceso de supervisión de las contrataciones públicas en el OSCE.

### **2.2. Población y muestra**

Está conformada por el proceso de supervisión de las contrataciones públicas del OSCE; la población total de expedientes asciende a 5.475, de los cuales se identificaron 1.704 solicitudes de emisión de pronunciamientos, y se analizó una muestra de 150, en el periodo del 30 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019. Asimismo, en relación a las 2.625 solicitudes de dictamen se analizó la totalidad de los datos durante el año 2019.

### **2.3. Técnica e instrumento de recolección**

- Técnica: La técnica de recolección de datos es la observación y el análisis documental, debido a que se utilizan documentos externos (libros, artículos científicos y otros).
- Instrumento: Se aplicaron técnicas de observación, encuestas a los trabajadores de la DGR, herramientas de análisis de procesos y análisis documental.

## **3. Procesamiento y análisis de la información**

Luego de recopilar la información, se procedió a esquematizar el proceso de supervisión de las contrataciones públicas en el OSCE, empleándose el programa Bizagi Modeler, con la finalidad de expresar las actividades de manera ordenada y precisa. Para el análisis del proceso se utilizó el diagrama de alto nivel SIPOC, el diagrama de Ishikawa y los diagramas de flujo necesarios.

## **4. Entrevistas a expertos respecto a la propuesta de rediseño**

El objetivo es entrevistar a tres expertos en contrataciones públicas para conocer sus opiniones, con la finalidad de enriquecer el aporte académico que se pretende brindar.

## **Capítulo V. Diagnóstico y situación actual**

### **1. Marco referencial**

Para conocer mejor el OSCE, organismo técnico especializado objeto de la presente investigación, es necesario describir brevemente los cambios que ha sufrido desde su creación, así como sus principales clientes y necesidades.

#### **1.1. Antecedentes de la creación del OSCE**

El 3 de agosto de 1997 se publicó la Ley N° 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, mediante la cual se integró en un solo cuerpo legal el régimen aplicable a los procesos de contrataciones de todas las entidades para la adquisición de bienes y servicios y para la contratación de obras. Asimismo, se creó el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Consucode)<sup>9</sup> sobre la base del Consejo Superior de Licitaciones y Contratos de Obras Públicas (Consulcop), el Consejo Nacional Superior de Consultoría (Conasuco) y el Consejo Departamental de Adquisiciones de Lima (Cadeli).

El 4 de junio de 2008 se publicó el Decreto Legislativo N° 1017 que aprobó la Ley de Contrataciones del Estado, y creó el OSCE. El 31 de enero de 2009, mediante Decreto de Urgencia N° 014-2009, se estableció que la vigencia de la Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento, así como el inicio de funciones del OSCE sería a partir del 1 de febrero de 2009, otorgándole personería jurídica de derecho público y autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera.

#### **1.2. Marco estratégico institucional del OSCE**

El OSCE tiene como misión impulsar “[...] el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica” y su visión es “promover contrataciones públicas entre entidades y proveedores, íntegras, eficientes y competitivas” (OSCE 2019).

---

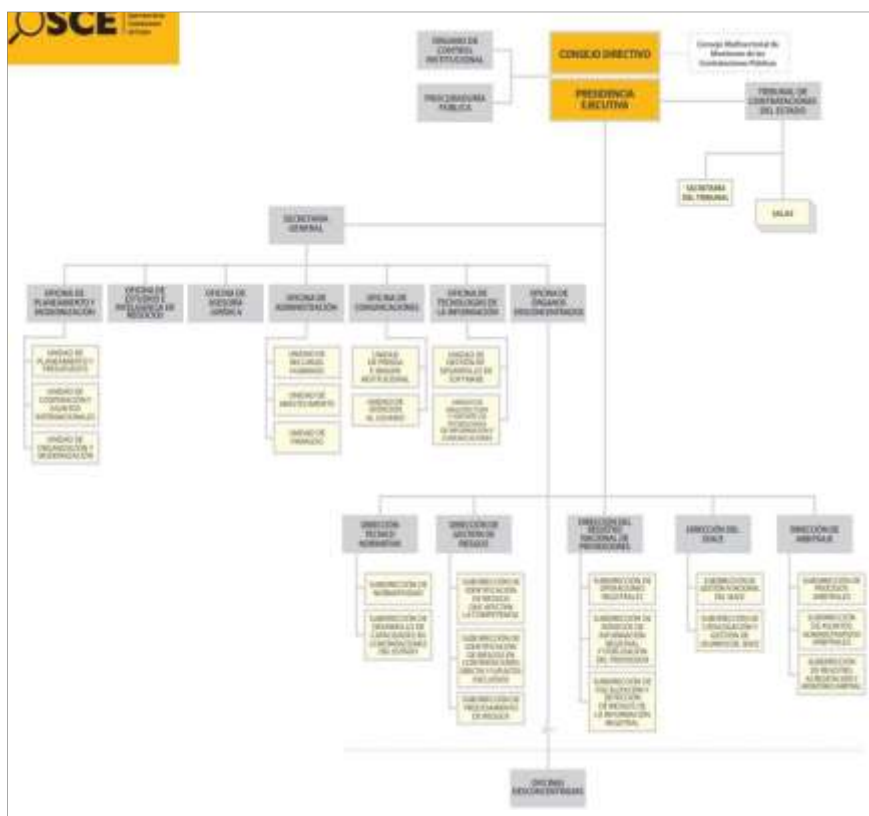
<sup>9</sup> El 1 de enero de 1999 entró en funciones el Consucode, como ente rector del sistema de contrataciones y adquisiciones del Estado, ejerciendo sus competencias en el ámbito nacional.

### 1.3. Estructura orgánica del OSCE

Actualmente el OSCE se encuentra adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), contando con veintidós oficinas desconcentradas distribuidas al interior del país, las cuales se encargan de realizar determinadas funciones que coadyuvan a la labor supervisora de la entidad.

Mediante el Decreto Supremo N° 076-2016-EF, se aprobó el nuevo ROF del OSCE, el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**Gráfico 8. Organigrama del OSCE**



Fuente: Decreto Supremo N° 076-2016-EF

## 2. Estructura funcional de la DGR

El artículo 74 del ROF del OSCE precisa que la DGR es responsable de dirigir la estrategia supervisora del OSCE, respecto de la actuación de las entidades contratantes a nivel nacional,

mediante acciones de supervisión de oficio, aleatoria o selectiva, o a pedido de parte, a partir de la identificación de riesgos. Asimismo, con respecto a las tres unidades orgánicas de la DGR, dicho documento de gestión señala lo siguiente:

### **2.1. La SIRC**

Es responsable de la ejecución de las acciones de supervisión de oficio y a pedido de parte, respecto de reglas contenidas en los documentos de contratación, así como de posibles barreras de acceso en procedimientos de selección. Una de sus funciones es organizar y controlar la elaboración de pronunciamientos sobre observaciones elevadas al OSCE en los procedimientos de selección que corresponda de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente.

### **2.2. La SIRE**

Es responsable de la ejecución de las acciones de supervisión de oficio y a pedido de parte, respecto de la configuración de causales de contrataciones directas y supuestos de exclusión, sujetos a supervisión, estando dentro de sus funciones organizar y controlar la elaboración y emisión de dictámenes e informes especiales de configuración de causal de contratación directas y de supuestos excluidos sujetos a supervisión.

### **2.3. La SPRI**

Es responsable de organizar, ejecutar, y controlar la macrosupervisión sobre actos preparatorios de procedimientos de selección; sobre riesgos de fraccionamiento de contrataciones; sobre requisitos excesivos en contrataciones y sobre deficiencias en la ejecución contractual, una de sus funciones es atender cuestionamientos relativos a actuaciones de las entidades que no sean competencia de la Subdirección de Identificación de Riesgos que afectan la competencia o de la SIRE (OSCE 2016).

## **3. Acciones de supervisión de la DGR**

Entre las acciones de supervisión que realiza la DGR, las más relevantes se realizan en función de los siguientes documentos normativos y de gestión:

**Tabla 2. Documentos normativos y de gestión relevantes en la labor supervisora del OSCE**

N°	Documento normativo	Objeto
1	Directiva N° 009-2019-OSCE/CD “Emisión de Pronunciamiento”.	Establecer los requisitos y alcances de las solicitudes de elevación de cuestionamientos al Pliego de Absolución de Consultas y Observaciones, así como a las Bases Integradas, y las disposiciones que deben observarse para la emisión del Pronunciamiento y Bases Integradas Definitivas.
2	Directiva N° 010-2019-OSCE/CD “Supervisión a pedido de parte y de oficio”.	Establecer los requisitos y alcances de las solicitudes de supervisión a pedido de parte, así como precisar los alcances de las acciones de supervisión de oficio del OSCE.
3	TUPA - Texto Único de Procedimientos Administrativos.	Decreto Supremo N° 106-2020-EF, publicado en el Diario oficial El Peruano el viernes 15 de mayo de 2020.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1. Supervisión de parte

Representa las acciones de supervisión efectuadas por el OSCE a partir de una solicitud presentada por proveedores, participantes y demás recurrentes para que se efectúe una acción de supervisión.

Las solicitudes de supervisión a pedido de parte son atendidas por las tres subdirecciones (SPRI, SIRC y SIRE), clasificándose en las siguientes materias:

**Tabla 3. Supervisión de parte a cargo de SIRC, SIRE y SPRI**

<b>SIRC</b>	- Emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas - Solicitudes de dictamen de barreras de acceso
<b>SIRE</b>	- Configuración de causal de contratación directa - Configuración de supuestos excluidos
<b>SPRI</b>	- Otras transgresiones a los procedimientos de selección (atendidas por la SPRI)

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Supervisión de oficio

Representa las acciones de supervisión efectuadas por el OSCE, de forma aleatoria o selectiva, respecto de los procedimientos de selección que se realizan al amparo de la ley y su reglamento.

Asimismo, comprende las acciones de supervisión efectuadas por el OSCE en atención a la información presentada por entidades, organismos públicos, órganos de control o defensa, medios periodísticos, entre otros, y que son materia de su competencia.

Las supervisiones de oficio, son atendidas por las subdirecciones SPRI y SIRE referidas a transgresiones de la normativa, en los siguientes casos:

**Tabla 4. Supervisión de oficio a cargo de SIRE y SPRI**

<b>SIRE</b>	Contrataciones directas Supuestos excluidos del ámbito de aplicación sujetos a supervisión del OSCE Registro de órdenes de compra u órdenes de servicio
<b>SPRI</b>	Procedimiento de las reconstrucción con cambios (RCC) Procedimientos mayores a 100 millones de soles Adjudicaciones simplificadas Subasta inversa electrónica Acuerdos marco Registro de información en la ejecución contractual

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Cantidad de acciones de supervisión de la DGR

Durante el periodo de la investigación, la DGR, a través de sus subdirecciones, ha realizado las siguientes acciones de supervisión:

**Tabla 5. Tipos de documentos que resuelve la DGR**

Unidad orgánica	Tipos de documentos	Nº de documentos atendidos año 2019
<b>SIRC</b>	Solicitudes de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas	1.764
	Solicitudes de dictamen de barreras de acceso	318
<b>SIRE</b>	Solicitudes de parte (dictamen)	51
	Supervisión de oficio	293
<b>SPRI</b>	Solicitudes de parte (dictamen)	2.625
	Supervisión de oficio	424
<b>Total</b>		<b>5.475</b>

Fuente: OSCE

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la mayor demanda recae en las solicitudes de dictamen y en las solicitudes de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas realizadas por SPRI y SIRC, respectivamente. La SIRE es la que menor demanda atiende.

#### **4. Diagnóstico situacional de la DGR**

El artículo 74 del ROF del OSCE<sup>10</sup> precisa que la DGR es responsable de dirigir la estrategia supervisora del OSCE, respecto de la actuación de las entidades contratantes a nivel nacional, mediante acciones de supervisión de oficio, aleatoria o selectiva, o a pedido de parte, a partir de la identificación de riesgos. Para iniciar el análisis se aplica la matriz causa-efecto (ver anexo 1).

##### **4.1. Identificación de clientes de la DGR**

Considerando la labor supervisora de OSCE, se han identificado tres clientes principales que utilizan los servicios que realiza la DGR:

###### **4.1.2. Proveedores del Estado**

Se considera como proveedor del Estado a la persona natural o jurídica que vende o arrienda bienes, presta servicios en general, realiza consultorías de obra o ejecuta obras. Los proveedores que deseen contratar con el Estado, se encuentran inscritos en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), el cual es administrado por OSCE.

###### **4.1.3. EPC**

Se considera entidad pública a una organización del Estado que ejerce función pública dentro del marco de sus competencias, mediante la administración de recursos públicos y con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad; sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas. Por su parte, el Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225 precisa, en su artículo 3, bajo el término genérico de “entidad” cuáles son las entidades públicas que se encuentran comprendidas en el alcance de la normativa de contrataciones del Estado.

---

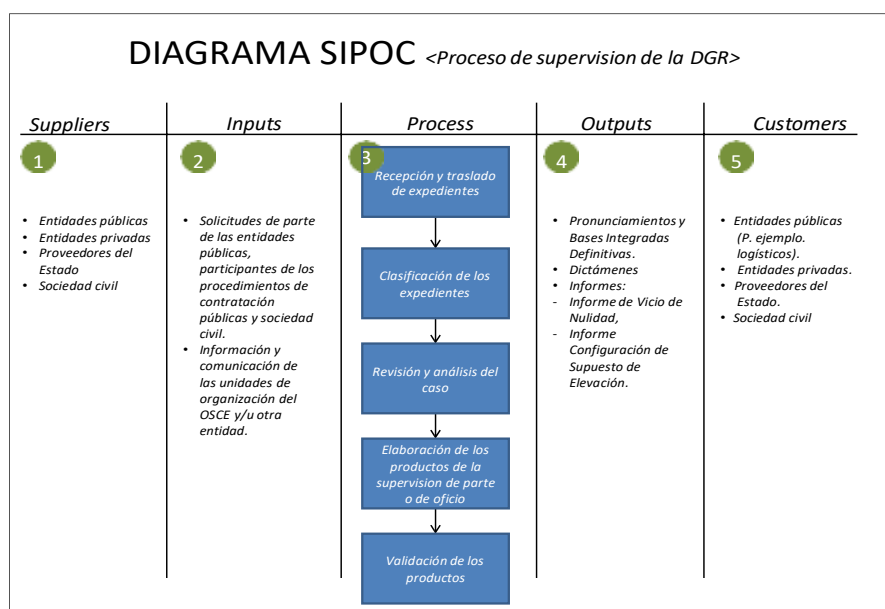
<sup>10</sup> Aprobado por el Decreto Supremo N° 076-2016-EF el 07/04/2016

#### 4.1.4. Ciudadanos

En la presente investigación, se denomina ciudadanos a las personas que se benefician de manera directa o indirecta con los bienes, servicios y obras que las entidades del Estado adquieren o ejecutan en el marco del sistema de contrataciones del estado.

Para continuar con el análisis del proceso se utiliza la metodología de diagramación SIPOC:

**Gráfico 9. Diagrama SIPOC del proceso de supervisión de la DGR**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Análisis de los procesos de supervisión de la DGR

La DGR es el órgano del OSCE encargado de realizar la supervisión de los procedimientos de selección convocados bajo el ámbito de la normativa de contrataciones del Estado. Para la realización de las acciones de supervisión a pedido de parte, las subdirecciones se guían de las disposiciones y procedimientos establecidos en las directivas correspondientes, y ejecutan las supervisiones de oficio sobre la base de lineamientos internos aprobados por este órgano.



Del esquema de supervisión de los procedimientos de contratación bajo el ámbito de la ley es posible colegir que existen dos niveles de supervisión, aunque la norma expresamente no haga mención de ello, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 10. Esquema de supervisión de los procedimientos de contratación pública**



Fuente: Elaboración propia

El primer nivel de supervisión es responsabilidad del titular de la entidad pública contratante, ya que estas deben garantizar que sus contrataciones se desarrollen conforme a las disposiciones establecidas en el marco legal vigente, y el denominado segundo nivel de supervisión es competencia del OSCE, a través de la DGR.

#### **4.2.1. Acciones de supervisión de las unidades orgánicas de la DGR**

En el artículo 77 del ROF del OSCE se indica que la SIRC es responsable de la ejecución de las acciones de supervisión de oficio y a pedido de parte respecto de reglas contenidas en los documentos de procedimientos de selección, tales como, bases y pliego absolutorio, como posibles barreras de acceso.

El artículo 79 del ROF indica que la SIRE se encarga de realizar las acciones de supervisión de oficio y a pedido de parte respecto de las contrataciones directas y supuestos excluidos.

En ese sentido, se asignó a las dos subdirecciones antes mencionadas la potestad de realizar la supervisión de oficio. Sin embargo, desde el año 2018, la DGR en virtud de sus facultades, encargó internamente las labores de supervisión de oficio a la SPRI, dado que el ROF del OSCE

solo indica que esta dependencia realiza macrosupervisiones (actos preparatorios, riesgos de fraccionamiento de contrataciones, requisitos excesivos en contrataciones y deficiencias en la ejecución contractual).

Ahora bien, actualmente la SIRC no realiza acciones de supervisión de oficio, la SPRI es la que realiza las labores de supervisión de oficio a todos los procedimientos de selección, y la SIRE únicamente realiza las acciones de supervisión de oficio a las contrataciones directas y supuestos excluidos. Debido a la situación antes detallada, existe una recarga de labores en la SPRI, la cual debe realizar, de manera adicional a sus funciones, las supervisiones de oficio. Durante el 2019 se efectuaron las acciones de supervisión de oficio conforme al Plan de Supervisión<sup>11</sup>.

A continuación, se analiza algunos aspectos estadísticos observados durante el proceso de supervisión:

- En el año 2019, el número de acciones de supervisión de parte y de oficio realizadas por la DGR fue de 5.474<sup>12</sup>, lo que representa un 11,14 % en comparación con la cantidad total de procedimientos de selección convocados a nivel nacional por las entidades públicas contratantes, que ascendieron a 49.134, según lo publicado en el portal web Conosce.
- Las acciones de supervisión, de parte o de oficio, deben realizarse de manera oportuna, antes de la entrega de la buena pro o firma del contrato de los procedimientos de selección; a fin de que los errores detectados puedan ser subsanados por la entidad pública contratante sin afectar a los participantes y sin alterar abruptamente la planificación de la contratación.
- El tiempo de atención de las acciones de supervisión de parte y la ejecución del plan de supervisión de oficio guarda relación con el número de personal disponible; se observa que la carga laboral aumenta en las subdirecciones de la DGR.

---

<sup>11</sup> Mediante el Memorando Múltiple N° D000001-2019-OSCE-DGR, la DGR aprobó el Plan de Supervisión 2019, que comprende acciones de supervisión de oficio a cargo de SPRI a diversos actos preparatorios y procedimientos de selección convocados por las Entidades Públicas.

<sup>12</sup> Esta cantidad representa el número de acciones de supervisión realizadas por la DGR – OSCE, no obstante, no significa que se supervisaron 5474 procedimientos de selección, ya que dos o más acciones pueden abocarse a un mismo procedimiento; lo cual disminuiría inclusive el porcentaje señalado.

#### 4.2.2. Análisis de la acción de supervisión de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas

Es importante mencionar que se considera conveniente analizar el procedimiento de supervisión de parte denominado “Solicitud de elevación de cuestionamientos al pliego absolutorio de consultas y/u observaciones” según el reglamento de la LCE, o “emisión de pronunciamiento” según la Directiva N° 009-2019-OSCE/CD; debido a dos factores significativos: (1) Presenta una alta demanda por parte de los recurrentes que son canalizadas a través de las EPC y (2) el inicio de esta acción afecta a la entidad pública, en el sentido de que se suspende el procedimiento de selección, efecto que no presentan las otras acciones de supervisión.

En ese sentido, la data objeto de análisis comprende las solicitudes de elevación remitidas a la DGR del OSCE durante el año 2019.

Primero, se identificaron 1.704 solicitudes que el OSCE (DGR) recepcionó a nivel nacional, a partir del 30 de enero de 2019. Luego, utilizando la calculadora en línea SurveyMonkey, se determinó que el tamaño de muestra que debía analizar sería de 150 solicitudes, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 11. Tamaño de la muestra**



Fuente: Survey Monkey calculator

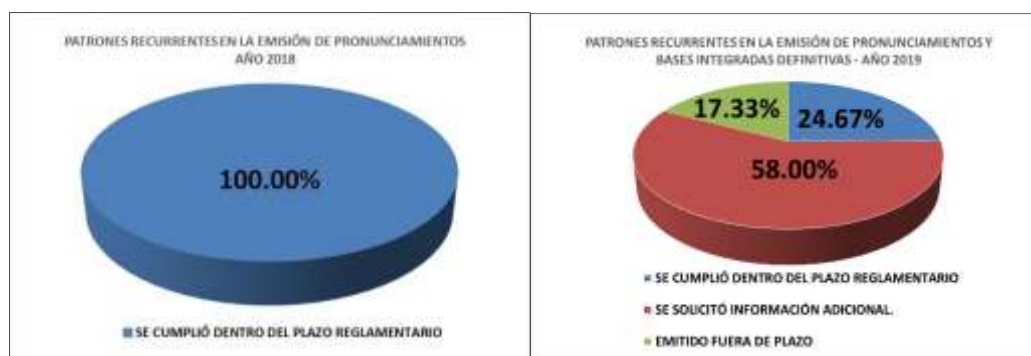
Utilizando la función “aleatorio” de Microsoft Excel se seleccionó la muestra de 150 solicitudes.

De la revisión de esta muestra, se identificaron tres patrones recurrentes, los cuales se denominaron de la siguiente manera:

- 1) “Se cumplió dentro del plazo reglamentario”: Indicando que se observa que no existió demora alguna por parte del OSCE (DGR) para emitir el Pronunciamiento y Bases Integradas Definitivas correspondientes.
- 2) “Emitido fuera de plazo”: Señala que se observa que el Pronunciamiento y Bases Integradas Definitivas de OSCE (DGR) fue emitido fuera del plazo reglamentario y que no hubo pedido de información adicional.
- 3) “Se solicitó información adicional”: Refiere que el OSCE (DGR) necesitaba mayor información para emitir el Pronunciamiento y Bases Integradas Definitivas. Es importante mencionar que en los años anteriores no se requería información adicional a las entidades públicas, sino que el OSCE (DGR) trabajaba el pronunciamiento con la información con la que se contaba en la primera oportunidad que ingresó la documentación con los requisitos del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) completos. Consecuentemente, esto produce la dilación del plazo reglamentario.

En el siguiente gráfico se presenta los porcentajes obtenidos en cada uno de los patrones observados:

**Gráfico 12. Patrones recurrentes de la muestra**



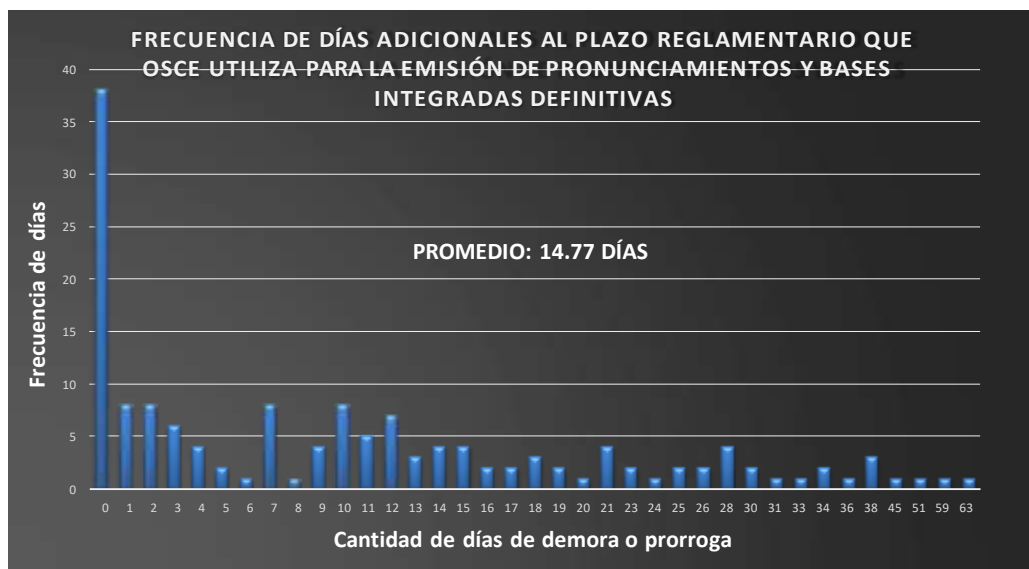
Fuente: Elaboración propia

De manera referencial, se ha realizado la comparación de estos porcentajes con los obtenidos en el año 2018, aunque con escenarios distintos (el plazo era menor y solo se emitía el pronunciamiento), el OSCE-DGR emitía el pronunciamiento en el plazo reglamentario. Al respecto, se observa que el porcentaje de cumplimiento disminuyó de 100 % en el año 2018 a 24,67 % en el año 2019.

Así, se advierte que, en el año 2019, el 24.67 % de Pronunciamientos y Bases Integradas Definitivas se emitieron cumpliendo el plazo reglamentario; mientras que en el 75,33 % de casos, los citados documentos se emitieron dentro de un plazo adicional o en exceso en relación con el plazo reglamentario (más de doce días hábiles), ya sea por prórroga o por demora.

En la siguiente figura se aprecia la frecuencia y el promedio de días de demora o prórroga del 75,33 % de los casos identificados:

**Gráfico 13. Patrones recurrentes de la muestra**



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis de la muestra, se obtuvo que el promedio de días adicionales a los doce días establecidos en el Reglamento utilizados por parte del OSCE-DGR para emitir Pronunciamientos y Bases Integradas Definitivas fue de 14,77 días.

En ese sentido, se advierte que a partir del año 2019 existe una problemática referida al cumplimiento de plazo reglamentario por parte de OSCE-DGR para emitir pronunciamientos y bases integradas definitivas. Por lo tanto, la situación descrita amerita una solución desde el enfoque del rediseño de procesos, debido a que origina doble afectación:

- 1) Afecta el adecuado desarrollo de las funciones de la DGR y de sus unidades orgánicas, ya que, por ejemplo, requiere mayor apoyo en recursos humanos para atender estas solicitudes.
- 2) Afecta el logro de los objetivos planificados por las entidades públicas y la prestación de bienes, servicios y obras objetos de contratación, considerando que en esta etapa del procedimiento de selección (licitación pública y concurso público) se produce una suspensión del mismo.

### **4.3. Análisis del planeamiento estratégico de la DGR**

La Guía para el Planeamiento Institucional (2019) aprobada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) señala que, a nivel institucional, cada pliego del sector público elabora un Plan Estratégico Institucional (PEI)<sup>13</sup> y un Plan Operativo Institucional (POI)<sup>14</sup> a nivel de cada unidad ejecutora, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales. Un factor importante en este proceso es el seguimiento a la ejecución del POI para verificar el cumplimiento de lo planificado y, finalmente, evaluar si se lograron los objetivos y metas, a nivel del PEI y POI.

#### **4.3.1. Análisis de las acciones estratégicas de la DGR en el PEI (2019-2022)**

Mediante la Resolución N° 059-2019-OSCE/PRE, de fecha 2 de abril de 2019, se aprobó el PEI del OSCE, el mismo que estipula cinco objetivos estratégicos institucionales, el OEI.01 y el OEI.03 están vinculados directamente con las actividades programadas que realiza la DGR, como puede verificarse en la siguiente tabla.

---

<sup>13</sup> El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve. Estos objetivos se deben reflejar en resultados (Ceplan 2019).

<sup>14</sup> Para implementar esa estrategia, el POI de cada Unidad Ejecutora perteneciente al Pliego establece las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI del Pliego. Su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual (Ceplan 2020).

**Tabla 6. Objetivos estratégicos institucionales del OSCE – DGR**

<b>Tipo de OEI</b>	<b>Código</b>	<b>Objetivo estratégico institucional</b>	<b>Indicador de resultado inicial</b>
Tipo I	OEI.01	Promover la integridad de los actores de la contratación pública	Porcentaje de procesos de contratación con riesgos y/o trasgresiones a la normativa de contratación pública
	OEI.02	Incrementar el nivel de competencia en las contrataciones públicas de los proveedores	Promedio de propuestas presentadas por procedimiento de selección convocado
	OEI.03	Promover eficiencia en el proceso de contratación pública	Porcentaje de procesos de selección adjudicados
Tipo II	OEI.04	Fortalecer la gestión institucional del OSCE	Porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios que brinda el OSCE
	OEI.05	Promover la gestión interna de riesgo de desastre en el OSCE	Porcentaje de implementación del plan de gestión del riesgo de desastres

Fuente: OSCE 2019

Al respecto, se considera que el indicador establecido para el OEI.03 puede generar una falsa percepción de las acciones que realiza el OSCE respecto del cumplimiento y eficiencia de los procedimientos de selección convocados por las entidades públicas. Ahora bien, desde la perspectiva de las acciones de supervisión vinculadas al cumplimiento de este objetivo estratégico, no resultaría apropiado medir al OSCE en función al “Porcentaje de procesos de selección adjudicados”, debido a que el OSCE no adjudica los procedimientos de selección, sino que lo hacen las EPC, por lo que se debe rediseñar este indicador en función de los procedimientos de selección en los que el OSCE ha intervenido.

#### **4.3.2. Análisis de las actividades operativas de la DGR en el POI del OSCE**

Mediante la Resolución N° 129-2019-OSCE/PRE, de fecha 5 de julio de 2019, se aprobó el POI del OSCE.

En la siguiente tabla se muestra el alineamiento de los objetivos y las acciones estratégicas del PEI con las actividades operativas del POI, a fin de brindar un mayor análisis.

**Tabla 7. Objetivos estratégicos institucionales OSCE – DGR**

PEI 2019-2022		POI 2019
Objetivos estratégicos institucionales	Acción estratégica institucional	Actividades operativas de la DGR
<b>OEI.01.</b> Promover la integridad de los actores de la contratación pública	AEI.01.02. Vigilancia ciudadana activada en las entidades públicas	No se han incorporado actividades operativas vinculadas con la AEI.01.02; sin embargo, cuando se ejecuten, podrían generar acciones de supervisión, aunque no en todos los casos
	AEI.01.03. Gestión de riesgos para los procesos de contratación pública implementada en las entidades públicas	Elaboración de informe de análisis de temáticas recurrentes de riesgos en los procedimientos de contratación para retroalimentación a otras unidades orgánicas
<b>OEI.03.</b> Promover eficiencia en el proceso de contratación pública	AEI.03.04. Supervisión oportuna de los procesos de contratación	Supervisión de oficio en atención a los supuestos excluidos de la ley
		Supervisión de oficio en atención a las contrataciones directas
		Supervisión en atención al registro de órdenes de compra y órdenes de servicio
		Supervisión de oficio de procedimiento de selección
		Atención de solicitudes de parte en un plazo menor o igual a 25 días hábiles
		Supervisión en atención al registro de información de ejecución contractual
		Atención a las solicitudes de elevación de cuestionamientos al pliego de absolución de consultas y observaciones en un plazo menor igual a 11 días hábiles

Fuente: OSCE. Elaboración propia

En relación con la AEI.01.02, se ha verificado que no se han asignado actividades operativas para el logro de esta acción estratégica durante el 2019. Sin embargo, no será materia de mayor análisis, ya que no son acciones de supervisión; no obstante, podrían generar acciones de supervisión. Del mismo modo, los estudios que demanden la actividad operativa vinculada con la AEI.01.03 también podrían generar estas acciones. Estas actividades pasan a un segundo plano, ya que no se cuenta con el recurso humano necesario para realizarlas.

Para el cumplimiento de la AEI.01.04. “Supervisión oportuna de los procesos de contratación”, se asignó a la DGR las siguientes actividades operativas:



**Tabla 8. Actividades operativas de la DGR**

<b>Actividad operativa</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Ejecutada por</b>
1) Supervisión de oficio en atención a los supuestos excluidos de la ley.	Expediente	SIRE
2) Supervisión de oficio en atención a las Contrataciones Directas. SIRE	Expediente	SIRE
3) Supervisión en atención al registro de órdenes de compra y órdenes de servicio (de oficio).	Documento	SIRE
4) Supervisión de oficio de procedimiento de selección (Reconstrucción con Cambios - RCC, procedimientos mayores a 100 millones, Adjudicación Simplificada, Subasta Inversa Electrónica y Acuerdos Marco).	Expediente	SPRI
5) Atención de solicitudes de parte en un plazo menor o igual a 25 días hábiles.	Porcentaje	SIRC SIRE SPRI
6) Supervisión en atención al registro de información de ejecución contractual (de oficio).	Documento	SPRI
7) Atención a la solicitud de elevación de cuestionamientos al pliego de absolución de consultas y observaciones en un plazo menor igual a 11 días hábiles (de parte).	Porcentaje	SIRC

Fuente: OSCE. Elaboración propia

Es importante mencionar que la evaluación del POI 2019, publicada en el portal web del OSCE al cuarto trimestre contabiliza las acciones de supervisión a partir del segundo trimestre, y no suma las acciones de supervisión realizadas durante el primer trimestre.

Según el POI OSCE 2019, durante el primer trimestre se programaron quince actividades operativas, las que fueron reemplazadas por siete nuevas actividades operativas a partir del segundo trimestre 2019.

Revisando el porcentaje de cumplimiento de estas siete últimas actividades programadas, hemos encontrado, por ejemplo, que la primera actividad operativa presenta un 422,22 % de cumplimiento (ver anexo 2), porcentaje que refleja que no se ha realizado una adecuada programación en este aspecto, dado que, si bien esta acción fue incorporada como actividad operativa a partir del segundo trimestre del 2019, no significa que antes de ello nunca se hubiesen realizado (véase POI 2018), pudiendo haberse tomado como línea de base referencial las acciones de supervisión de oficio en atención a los supuestos excluidos de la ley realizadas en años anteriores.

Asimismo, en las seis actividades restantes, es posible observar que presentan ejecuciones variables; mientras que en algunos casos se ha duplicado la meta, en otros el porcentaje es cero, demostrando que se han priorizado algunas actividades operativas durante su desarrollo.

Respecto del nivel de ejecución de las supervisiones de oficio, los resultados son cuestionables, dado que las actividades programadas se alejan en proporción a la cantidad de procedimientos de selección que se convocan a nivel nacional.

En virtud de lo expuesto, es posible concluir que los indicadores utilizados son deficientes, pues no permiten identificar o medir de manera adecuada las acciones de supervisión que realiza cada una de las subdirecciones de la DGR.

#### **4.4. Análisis de los documentos de gestión**

De acuerdo con Kunas (2012), la documentación de todas las actividades es absolutamente esencial para la aplicación exitosa de modelos de mejora de procesos. El *output* de cada actividad es también el *input* de la siguiente actividad; por lo tanto, la comunicación entre los procesos es de suma importancia.

##### **4.4.1. El ROF del OSCE**

El ROF “es el documento técnico normativo de gestión organizacional que formaliza la estructura orgánica de la entidad. Contiene las competencias y funciones generales de la entidad; las funciones específicas de sus unidades de organización, así como sus relaciones de dependencia” (Secretaría de Gestión Pública 2018)<sup>15</sup>.

El ROF del OSCE fue aprobado por el Decreto Supremo N° 076-2016-EF, el 6 de abril de 2016, estableciendo la estructura orgánica de la DGR y sus unidades orgánicas en su Capítulo V XI, abarcando los artículos 74 al 82, vigente hasta fecha.

Al respecto, se ha procedido a realizar un análisis de las funciones asignadas a la DGR advirtiéndose, entre otros aspectos, que al especificar ciertas acciones de supervisión (literal b

---

<sup>15</sup> Artículo 43 del Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, modificado por el Decreto Supremo N° 131-2018-PCM.

del artículo 76), se omiten otras funciones relacionadas con las supervisiones de oficio y de parte que actualmente realiza este órgano. Esta situación repercute en la distribución de funciones que asume cada una de las subdirecciones, con el riesgo que no se realicen.

En relación a las funciones de la SIRC, a partir del 30 de enero de 2019, el OSCE a través de la DGR-SIRC elabora las bases integradas definitivas, las cuales implican la implementación del pronunciamiento. En ese sentido, la función señalada en el literal (b) del artículo 78 debería ser eliminada, pues ya no se realiza.

Sobre las funciones de la SIRE, es posible advertir que la función (c) del artículo 80 implica lo señalado en los literales (a) y (b), dado que, cuando se emiten los dictámenes, se están atendiendo los cuestionamientos de los recurrentes, reiterando innecesariamente la función.

En cuanto a las funciones de la SPRI, los literales (a), (b), (c) y (d) del artículo 82 hacen mención a organizar, ejecutar y controlar la elaboración de macroinformes en cuatro temas específicos, lo que podría estar redactado de manera general en uno solo, ya que en la práctica se abarcan otros temas del proceso de contratación.

#### **4.4.2. El Manual de Organización y Funciones del OSCE**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) “[...] es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones [...]”<sup>16</sup> (Instituto Nacional de Administración Pública 1995).

De la revisión de los documentos de organización interna, se advierte que el OSCE no cuenta con un MOF vigente, ya que el último fue aprobado con la Resolución N° 102-2003-CONSUCODE/PRE, del 4 de abril de 2003, fecha en que el OSCE no existía como organismo técnico especializado. Es por ello que no resulta factible analizar dicho documento.

---

<sup>16</sup> Numeral 4.2 de la IV. DISPOSICIONES GENERALES de las Normas para la formulación del Manual de Organización y Funciones, aprobada con RESOLUCION JEFATURAL N° 095-95-INAP/DNR (Dejada sin efecto por el Artículo Cuarto de la Resolución N° 161-2013-SERVIR-PE, publicada el 02 octubre 2013, a la entrada en vigencia de la Directiva N° 001-2013-SERVIR-GDSRH).

Mediante la Resolución N° 132-2018-OSCE/SGE, de fecha 13 de agosto de 2018, se aprobó la modificación del Clasificador de Cargos del OSCE, con el objetivo de clasificar, jerarquizar y lograr el ordenamiento racional de los cargos. Aunque este manual contiene los perfiles generales de cargos, no reemplaza al MOF, el cual sí detallaría las funciones específicas de los cargos en cada unidad de organización. Por lo tanto, en el presente caso, el Clasificador de Cargos no ayudaría en el análisis de las funciones del personal bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728.

Respecto de las funciones que desempeña el personal bajo el Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios y normas complementarias, no forman parte del MOF ni del Clasificador de Cargos. Dichas funciones las aprueban internamente en los perfiles de puestos y términos de referencia para estas contrataciones de carácter temporal.

En ese sentido, conforme a las disposiciones emitidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), las entidades públicas deben contar con un Manual de Perfiles de Puestos (MPP), aplicable a todos los regímenes laborales, acción que aún no ha sido formulado por OSCE, por cuanto al cierre de esta investigación, se encontraba en la fase 2 del proceso de implementación.

#### **4.4.3. El Mapro del OSCE**

El procedimiento “es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente” (Secretaría de Gestión Pública 2018). Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (Mapro)<sup>17</sup>.

Contar con un Mapro coadyuva al cumplimiento de los objetivos de cada unidad de organización, y utilizar los mejores recursos, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

---

<sup>17</sup> Números 5.3.4 y 6.2.1 de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de gestión por procesos en las entidades de la administración pública, aprobada con Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP

Al respecto, se advierte que los últimos Mapro publicados en la página web del OSCE y que se encuentran relacionados con el proceso de supervisión son: (i) el Mapro de Atención de Denuncias, emitido el 5 de noviembre de 2010 y (ii) el Mapro del Macroproceso de Supervisión de Oficio emitido el 2 de diciembre de 2010.

Los citados manuales fueron desarrollados cuando la DGR no existía, y la función supervisora era desarrollada por la Dirección de Supervisión, Fiscalización y Estudios, por lo que se encuentran desfasados.

En ese sentido, no se cuenta con este documento de gestión para determinar la secuencia de las actividades de los diversos procedimientos que forman parte del proceso de supervisión.

#### **4.4.4. Otros documentos normativos internos que regulan el proceso de supervisión**

En la actualidad se cuenta con la Directiva N° 010-2019-OSCE/CD<sup>18</sup>, que establece los lineamientos de las acciones de supervisión a pedido de parte y de oficio. Asimismo, las labores de supervisión de oficio se encuentran plasmadas en los planes de supervisión que elabora la DGR.

Por su parte, el único procedimiento que se encuentra regulado por la normativa de contrataciones del Estado es la solicitud de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas, el cual se encuentra estipulado en el artículo 72 del Reglamento de la LCE, las pautas de su tramitación se encuentran establecidos en la Directiva N° 09-2019-OSCE/CD<sup>19</sup> “Emisión de pronunciamiento”.

Asimismo, durante el año 2019 estaba vigente el TUPA aprobado por el Decreto Supremo N° 191-2016-EF (publicado el 6 de julio de 2016) que incorporaba requisitos para iniciar los procedimientos de supervisión de parte<sup>20</sup>. Actualmente, el OSCE cuenta con un nuevo TUPA

---

<sup>18</sup> Aprobado mediante Resolución N° 062-2019-OSCE/PRE, publicada en el Diario oficial El Peruano el 8 de abril de 2019.

<sup>19</sup> Aprobado mediante Resolución N° 061-2019-OSCE/PRE, publicada en el Diario oficial El Peruano el 8 de abril de 2019.

<sup>20</sup> Procedimientos de supervisión de parte que se encontraban incluidos en el TUPA 2016:

- Pronunciamiento sobre elevación de cuestionamientos al pliego de absolución de consultas y observaciones a las bases.
- Solicitud de Dictamen sobre implementación de pronunciamientos.
- Solicitud de Dictamen sobre barreras de acceso.

aprobado por el Decreto Supremo N° 106-2020-EF, publicado en el diario *El Peruano* el 5 de mayo de 2020, que entró en vigencia el 29 de mayo de 2020, que, a diferencia del anterior, solo consideró el “Pronunciamiento sobre elevación de cuestionamientos al pliego de absolución de consultas y observaciones y/o a las bases integradas”, lo cual no significa que las demás solicitudes de dictámenes no se realicen.

#### 4.5. Análisis del recurso humano de la DGR

Al 31 de diciembre de 2019, la DGR contaba con el siguiente personal:

**Tabla 9. Cantidad de personal de la DGR**

Unidad de organización	Directivos	Profesionales especialistas	Técnicos administrativos	Personal en formación (practicantes)
DGR (5)	1	1	2	1
SIRC (28)	1	25	0	2
SPRI (20)	1	14	1	4
SIRE (9)	1	7	0	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, dentro de las subdirecciones se conforman equipos de trabajo, compuestos por profesionales multidisciplinarios a cargo de un supervisor. Cada equipo de trabajo se encuentra asignado para realizar una determinada función. Por ejemplo, dentro de la SIRC hay equipos de trabajo destinados únicamente a atender las solicitudes de elevación de cuestionamientos al pliego absolutorio y bases integradas.

El personal de la DGR ha sido contratado para laborar de lunes a viernes de 08:30 a 17:30, excluyendo de este horario a los practicantes preprofesionales, quienes permanecen de 08:30 a 15:30. Dentro de este tiempo, el personal debe cumplir con atender las labores asignadas y, en caso se requiera que labore fuera de su horario regular de trabajo, debe contar con autorización de su jefe inmediato.

- 
- Solicitud de Dictamen sobre configuración de causal de contratación directa.
  - Solicitud de Dictamen de supuestos excluidos.
  - Solicitud de Dictamen sobre cuestionamientos

No obstante, en el levantamiento de la información se aplicaron encuestas al personal de la DGR, el cual tiene una población de 62 trabajadores, obteniéndose 47 respuestas respecto del funcionamiento de la DGR durante el año 2019. Los resultados obtenidos, relacionados con la gestión del recurso humano (ver anexo 4), fueron los siguientes:

- El 97,9 % del personal manifestó laborar fuera del horario regular de trabajo.
- El 29,8 % señaló que trabaja más de seis a ocho horas diarias adicionales; el 25,5 %, más de dos a cuatro horas adicionales; y otro 25,5 %, hasta dos horas adicionales cada día.
- La falencia principal es el exceso de carga laboral, dado que más del 31.9 % así lo manifiesta.

Lo antes mencionado genera que los trabajadores se recarguen de trabajo, realizando un mayor esfuerzo<sup>21</sup>. Según la Organización Mundial de la Salud (2019), un entorno laboral negativo puede causar problemas físicos y psíquicos. Este excesivo cansancio o agotamiento del recurso humano de la DGR tiene un impacto perjudicial en el proceso analizado, ya que genera el incremento de la deserción laboral y afecta el rendimiento del personal, en desmedro de los productos que elaboran.

## **5. Síntesis de los problemas identificados en la DGR**

- No se están ejecutando o implementando, en su totalidad, las funciones de las subdirecciones de la DGR, tal como se han establecido en el ROF del OSCE.
- Recarga laboral en la SPRI, dado que, dicha Subdirección se encarga de realizar la mayoría de las supervisiones de oficio de la DGR, excepto las realizadas a las contrataciones directas y supuestos excluidos.
- Se aprecia demora en los plazos de atención de la emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas.
- La formulación del indicador del OEI.03 del PEI, “Porcentaje de procesos de selección adjudicados”, es cuestionable, según lo señalado en el numeral 4.3.1.
- La programación de metas de la DGR establecidas en el POI, no fueron acertadas; dado que, se advierte porcentajes de cumplimiento de 0% o 400%.
- El ROF del OSCE aprobado en el 2016, se encuentra desactualizado y no contempla las funciones que actualmente realiza la DGR y sus subdirecciones.

---

<sup>21</sup> La tercera parte de los encuestados señaló que labora más de 6 horas diarias adicionales al horario regular.

- El OSCE no cuenta con un MOF o MPP aprobado que describan las funciones del personal de la DGR.
- El Mapro con los procedimientos de (i) Atención de Denuncias y (ii) Supervisión de Oficio, aprobados en el 2010, se encuentra desactualizado. Asimismo, no se cuenta con un Mapro que contenga todos los procedimientos realizados actualmente por la DGR.
- Las directivas vigentes que regulan los procesos de supervisión del OSCE, no se encuentran alineadas a las constantes modificaciones en la LCE y su Reglamento, así como, a los escenarios que se generan por la implementación de funcionalidades o herramientas en los procedimientos de contratación.
- La percepción del personal de la DGR, es que se trabaja en un entorno con gran carga laboral e insuficientes equipos de trabajo. Esta situación podría afectar su rendimiento y el clima laboral.”



## **Capítulo VI. Propuesta de rediseño del proceso de supervisión del OSCE**

### **1. Aspectos generales**

La presente propuesta se enfoca en la aplicación del rediseño de procesos, considerando las causas raíces de los problemas identificados, utilizando algunas metodologías y herramientas de gestión por procesos, planeamiento estratégico y diseño organizacional, los que deberán desarrollarse en un mediano plazo (1 a 2 años) y que permitirán gestionar, de manera más eficiente, los recursos humanos, materiales, entre otros, de la actual DGR.

La implementación supone que, de manera coordinada y paralela, los demás órganos y unidades orgánicas del OSCE desarrollen un plan de acción, con propuestas que coadyuven a la formulación y aprobación de los documentos técnicos y de gestión necesarios para mejorar los procesos en toda la organización.

Asimismo, el compromiso de los órganos de la alta dirección resulta vital para abordar esta propuesta de rediseño de procesos, así como la participación y compromiso de los servidores indistintamente del régimen laboral o de la modalidad de contratación que mantengan.

### **2. Objetivos de la propuesta de mejora**

#### **2.1. Objetivo general de la propuesta**

Rediseñar el proceso de supervisión de la DGR del OSCE a través de metodologías investigadas en la presente tesis, que coadyuven al fortalecimiento de su función supervisora.

#### **2.2. Objetivos específicos de la propuesta**

- Redefinir los objetivos estratégicos del PEI del OSCE relacionados con el proceso de supervisión de parte y de oficio en la DGR.
- Proponer el rediseño del proceso de supervisión a cargo de la DGR del OSCE y de sus tres unidades orgánicas.

### 3. Implementación de la propuesta del rediseño del proceso de supervisión de la DGR

#### 3.1. Elaboración del mapa de procesos de OSCE – Nivel cero

Para comprender e identificar el proceso de supervisión que ejerce la DGR, dentro de todos los procesos que desarrolla el OSCE, se ha formulado una propuesta de mapa de procesos de la entidad, en su nivel cero, ya que, dentro del periodo de investigación, no contaba con dicho documento aprobado.

Gráfico 14. Mapa de procesos de OSCE – Nivel cero



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Identificación del proceso misional de supervisión de las contrataciones públicas

A partir de 31 de enero del 2019 ocurrió una modificación importante en la normativa de contrataciones del Estado que afectó a la DGR, ya que se añadió a sus funciones la elaboración de bases integradas definitivas ante una solicitud de elevación de cuestionamientos. Además, a partir de enero del 2019 se formuló, por primera vez, un Plan Anual de Supervisión, el mismo que fue aprobado el 20 de febrero de 2019 implicando modificaciones al proceso.

En ese sentido, para la presente investigación, se identificó los procesos y procedimientos más relevantes a los cuales se aboca la DGR, elaborándose la ficha del proceso misional “Gestión de la supervisión de las contrataciones públicas” – Nivel Cero (ver anexo 3), así como el inventario de los procesos y procedimientos en su versión *as is*<sup>22</sup>, presentados a continuación:

**Tabla 10. Procesos y procedimientos más relevantes de la DGR**

Proceso nivel 0	Proceso nivel 1	Procedimientos	Productos del procedimiento	Tipo	Dueño del Proceso
MP01 Gestión de la supervisión de las contrataciones públicas	PM-DGR-01 Supervisión de parte	PM-DGR-SP-01 Emisión de Pronunciamiento y bases integradas definitivas	Pronunciamiento y bases integradas definitivas	Misional	SIRC y DGR
		PM-DGR-SP-02 Atención de solicitudes de Dictamen	Dictamen, memorando y oficios	Misional	SPRI y DGR
	PM-DGR-02 Supervisión de oficio	PM-DGR-SO-01 Emisión de Dictamen en virtud a la supervisión de oficio	Dictamen, memorando y oficios	Misional	SPRI o SIRE

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Mapa del proceso de supervisión de las contrataciones públicas

A continuación, se presenta el mapa de proceso de supervisión de las contrataciones públicas identificado como proceso misional nivel 1, a cargo de la DGR – OSCE.

<sup>22</sup> El mapeo de procesos *as is* (tal como es) es la definición de la situación actual del proceso y el *to be* es el proceso mejorado.

**Gráfico 15. Mapa del proceso de supervisión de las contrataciones públicas**



Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Oportunidades de mejora en el proceso supervisión de parte

En esta etapa, se considera conveniente hacer un análisis más profundo del proceso (nivel 1) de supervisión de parte durante el periodo de la investigación. Los procedimientos más importantes son: (i) La emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas, y (ii) la atención de solicitudes de dictámenes.

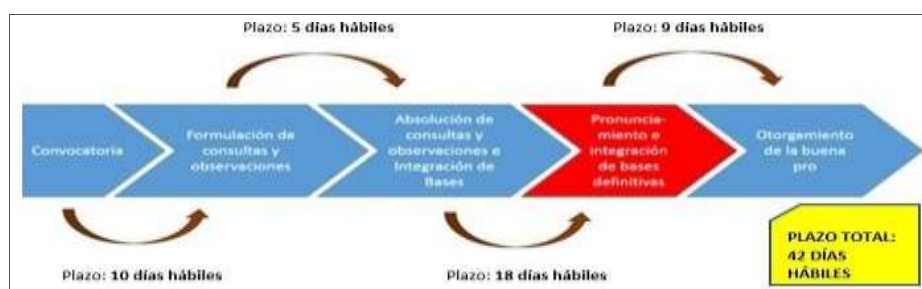
#### 3.4.1. En el procedimiento de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas

De conformidad con el numeral 72,8 del artículo 72 del Reglamento, durante los 3 días hábiles siguientes a la publicación del pliego absolutorio de consultas y observaciones y bases integradas en el Sistema Electrónico de las Contrataciones del Estado (Seace), cualquier participante puede activar su derecho a observar estos documentos, solicitando la elevación de sus cuestionamientos. Una vez cumplido este plazo, de acuerdo con el numeral 72,9 del artículo 72 del Reglamento, la EPC cuenta con un plazo de hasta 3 días hábiles para solicitar al OSCE la emisión de un pronunciamiento, el cual estará acompañado por sus respectivas bases integradas definitivas.

Una vez que ingresa la solicitud al OSCE, la DGR, a través de la SIRC, cuenta con un plazo de 12 días hábiles para publicar el pronunciamiento y bases integradas definitivas en el Seace, según el numeral 72,10 del artículo 72 del Reglamento.

A partir del ingreso de la referida solicitud al OSCE, el procedimiento de selección se suspende. Este es el único caso donde ocurre una paralización de dieciocho días hábiles en la ejecución de cronograma de la contratación de la EPC; es fundamental cumplir con los plazos para no afectar la oportunidad de la prestación de los bienes, servicios y obras. Para entender este aspecto, se elaboró un esquema estándar de procedimiento de selección de licitaciones públicas y concursos públicos<sup>23</sup> que incluye la emisión de Pronunciamiento y Bases Integradas Definitivas.

**Gráfico 16. Esquema estándar de un procedimiento de selección en la EPC**



Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que las 2.613 entidades del Estado Peruano<sup>24</sup> convocan licitaciones públicas y concursos públicos, en las cuales los participantes podrían requerir la intervención del OSCE para la emisión del pronunciamiento y bases integradas definitivas.

Ahora bien, del mapeo de actividades y de la observación de este procedimiento (ver anexos 5 y 6), los principales temas problemáticos se centran en la presencia de demasiadas actividades manuales, con el riesgo de que provoquen errores, la recarga de trabajo y la identificación de tiempos muertos, las cuales se detallan a continuación:

- Cuando la solicitud ingresa mediante una oficina desconcentrada del OSCE (en otras regiones), su derivación a la sede de Lima, no necesariamente se realiza el mismo día,

<sup>23</sup> El plazo regular para emitir la buena pro de una Licitación Pública y Concurso Público, en un escenario óptimo, es de 24 días hábiles, mientras que, cuando se emite el pronunciamiento y bases integradas definitivas, el plazo asciende a 42 días hábiles.

<sup>24</sup> Señaladas en la página web del Gobierno del Perú.

pudiendo demorar hasta cuatro días, generando que se desperdicien los primeros días del procedimiento y afectando al personal especialista que analizará el expediente, pues contará con menos días para su evaluación, dentro del plazo de doce días. Además, esta acción demanda gastos adicionales a la entidad por la contratación de los servicios de *courier*.

- El equipo de calificación de la SIRC está demorando en la asignación de las solicitudes hasta tres días hábiles, porque debe revisar que la documentación esté completa y conforme a los requisitos exigidos por la norma, dado que no se abocan únicamente a esta actividad por la recarga laboral. Lo idóneo sería que el mismo día de ingreso de las solicitudes estas sean asignadas a los especialistas para evitar que se reduzca, aún más, el tiempo efectivo para la atención de la solicitud.
- Pese a que las consultas y observaciones de los participantes suelen ser repetitivas, cada especialista de SIRC vuelve a analizar, de una en una, cada consulta y cada observación, deviniendo en el incumplimiento del plazo reglamentario.
- Los especialistas atienden todo tipo de objeto de contratación (bienes, servicios, consultorías en general, consultorías de obras y ejecución de obras). Abarcar cualquier tipo de objeto en general produce demora en la atención de las solicitudes.
- Se viene asignando tareas de registros en una base de datos en Excel, para el control de los pronunciamientos y bases integradas definitivas. Esta labor es encargada, generalmente, a un especialista, en adición a sus funciones, recargando aún más su trabajo.
- Exceso de verificaciones para validar los proyectos elaborados por los especialistas, provocando que se repita el ciclo para los vistos buenos y firma del expediente en los niveles de supervisión, subdirección o dirección.

#### **3.4.2. En el procedimiento de atención de solicitud de dictamen**

Del análisis de la totalidad de la muestra, se identificó que el 76 % se excedió del plazo de atención de 20 días hábiles indicado en el PEI, un 69 % se excedió del plazo de 25 días hábiles señalado en el POI y el 3 % se excedió del plazo de 30 días hábiles establecido mediante directiva.

La SPRI es la encargada de atender las solicitudes de dictamen de cuestionamientos en un plazo de treinta días hábiles. Si bien es un plazo amplio, se debe tener en cuenta que la atención de dichas solicitudes implica realizar una exhaustiva investigación a fin de verificar si el hecho cuestionado configura una vulneración a la normativa de contrataciones del Estado.

Para identificar los principales problemas en este procedimiento, se realizó el mapeo de actividades (ver anexos 8 y 9):

- El trámite inicia con el ingreso de la solicitud de dictamen de cuestionamientos al área de Trámite Documentario del OSCE (sede central o las oficinas desconcentradas), luego es derivada a la SPRI, donde es revisada previamente, a fin de determinar los datos del procedimiento de selección cuestionado y, si es que la solicitud requiere ser atendida por la SPRI o derivada a la SIRC o la SIRE, así como la prioridad en su atención. Aquí se puede advertir que la asignación de solicitudes de dictamen de cuestionamientos toma aproximadamente alrededor de cuatro días hábiles, debido a los diversos pasos que se realiza para ello; se resta el plazo que podría ser utilizado para un mejor análisis por parte de los especialistas.
- Luego, según los criterios, se asignan las solicitudes a los dos equipos de trabajo con los que cuenta el área, conformados por un supervisor, especialistas o practicantes. Así, cada equipo de trabajo se encarga de revisar las solicitudes y, en caso corresponda, solicita información adicional a la entidad cuestionada o a otra entidad para mayor alcance técnico.
- El especialista coordina con el supervisor el enfoque del caso y elabora el proyecto de dictamen, el cual es revisado por el supervisor y, en seguida, pasa a ser revisado por el subdirector; es decir, los proyectos pasan por un doble filtro de revisión, lo cual genera que se atiendan en el plazo máximo de treinta días hábiles y no antes, como está programado en los documentos estratégicos, por ende, en algunas ocasiones, no se atiende con la oportunidad necesaria.
- Considerando el flujo del proceso de supervisión de parte y que implica que la SPRI realice las actuaciones tendientes a atender las solicitudes de dictamen en un plazo de treinta días hábiles, plazo en el cual las etapas del procedimiento de selección continúan desarrollándose con normalidad, esperar ese plazo de treinta días hábiles para emitir el dictamen podría no ser oportuno. Por ejemplo, en los casos en los que se advierta una vulneración a la normativa de contrataciones del Estado, y el procedimiento de selección se encuentre culminado, la EPC ya no podría implementar las recomendaciones realizadas por la SPRI. Por ello, se desprende la necesidad de que las atenciones de las solicitudes de dictámenes se realicen con celeridad, en un plazo en función a intervenir oportunamente el proceso de contratación.

### **3.5. Oportunidades de mejora en el proceso de supervisión de oficio**

Los procedimientos de supervisión de oficio son realizados por la SIRE y la SPRI, esta última con más frecuencia.

Para el análisis de los problemas identificados en este procedimiento, se realizó el mapeo de actividades (ver anexos 11 y 12), los cuales se describen a continuación:

- El inicio del procedimiento está sujeto a la información (muestra quincenal) que remita la Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios o a las alertas que reporten los diferentes órganos o unidades orgánicas del OSCE, sobre posibles transgresiones a las normas de contrataciones del Estado. En este aspecto, al no contar con lineamientos más precisos que las regulen, a diferencia de los procedimientos de supervisión de parte, sin plazos para ejecutarlos, no es posible medir realmente la efectividad de estas acciones.
- Las actividades de recepción, clasificación y registro de bases de datos son manuales, restando agilidad al procedimiento y, principalmente, impiden articular la información cuantitativa y cualitativa en torno al procedimiento de selección supervisado.
- Para el análisis de los expedientes, se cuenta con un equipo de cuatro especialistas y un supervisor en la SPRI, y un solo especialista en la SIRE; la cantidad de personal es insuficiente para desarrollar estas funciones, teniendo en cuenta que existe una demanda no satisfecha que requieren acciones de supervisión de oficio, producto de las constantes alertas sobre posibles vulneraciones a la normativa de contratación pública.

### **3.6. Rediseño del proceso de supervisión de las contrataciones públicas en la DGR-OSCE**

#### **3.6.1. Propuesta de rediseño de los procesos de supervisión de parte y de oficio**

Del análisis de los tres principales procedimientos descritos, teniendo en cuenta el diagnóstico establecido en el capítulo V, se considera conveniente enfocarse en las actividades que van a generar un valor agregado a cada procedimiento y, en consecuencia, al proceso en general. No obstante, algunos aspectos de la problemática son transversales a todos los procedimientos, por lo que las propuestas de mejora con enfoque en el rediseño de procesos serán también aplicables de manera transversal tanto a los procedimientos de supervisión de parte como a los de oficio (ver anexos 7, 10 y 13), según el siguiente detalle:



- Respecto de los tiempos muertos identificados durante el procedimiento de recepción de expedientes o solicitudes en trámite documentario, se propone automatizar esta actividad, diseñando una plataforma virtual que funcione como mesa de partes virtual del OSCE, con campos específicos, que permita a las EPC la presentación virtual de las solicitudes de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas de los participantes, así como las solicitudes de dictamen de los administrados y que, además, a través de formularios amigables, permita cargar toda la documentación digitalizada que acompañará dichas solicitudes. Con esta acción de simplificación administrativa, se genera un ahorro en el gasto del envío físico de documentos a través de los *couriers*.
- Para facilitar el trabajo de equipo de calificación del proceso de supervisión de parte, se propone que la plataforma virtual permita hacer un *check list* de los documentos que deban acompañar las solicitudes, impidiendo que se genere el envío, en caso no se cumpla con estos parámetros. No obstante, no es posible eliminar el riesgo de que la EPC o los administrados remitan documentación incorrecta o incompleta, pero se garantiza que la carga de revisión disminuiría notablemente, para lograr su derivación en el mismo día. Además, se deberá asignar o contratar personal calificado para la dedicación exclusiva a esta actividad.
- Para optimizar la labor de análisis de los especialistas, durante el tiempo de revisión, se propone el diseño e implementación de un sistema inteligente que, mediante diversos algoritmos de búsqueda y programación, arroje electrónicamente el proyecto base del pronunciamiento en formato editable, de modo que dicho documento contenga automáticamente los antecedentes relacionados al caso, la base legal normativa involucrada y una plantilla de análisis estándar. Para el caso de dictámenes, se requeriría principalmente el marco jurídico aplicable en el proyecto base. De este modo se reduciría el plazo de atención considerablemente, así como los posibles errores en los productos. Este sistema deberá ser alimentado por todas las unidades de organización de línea del OSCE, previa coordinación con los demás órganos o unidades orgánicas, para la uniformización de criterios que permitan evitar posibles omisiones, contradicciones o vacíos legales en los productos.
- Para generar celeridad en los procedimientos, se propone establecer líneas de especialización por equipos de trabajo, en función de los objetos de contratación: (1) bienes,

(2) servicios<sup>25</sup> y (3) obras; es decir, con perfiles de puestos acordes al conocimiento, la experiencia y la competencia que se requieren para analizar los mencionados temas.

- Considerando que el registro manual de la base de datos se realiza principalmente en dos tiempos, uno antes de la asignación de expedientes y otro al término del producto, proponemos desarrollar un Sistema de Gestión Documental y Seguimiento (SGDS), el cual podría integrarse al Sistema de Gestión Documental (SGD), a fin de que no esté limitado a la derivación y registro de datos de los documentos, sino que permita el registro adicional de datos del procedimiento de selección supervisado y todas las fases en el trámite interno por cada unidad orgánica, así como la información de los documentos vinculados al procedimiento supervisado, que permita registrar y exportar los datos cualitativos (región, resultados, objeto, entre otros) y cuantitativos para el seguimiento permanente.
- Con las intervenciones antes mencionadas se logrará optimizar el tiempo de elaboración y la calidad de los productos, haciéndolos más confiables; esto, a su vez, permitirá eliminar el doble ciclo de revisión dentro de los procedimientos analizados.
- Se propone actualizar los documentos normativos, en cuanto a la directiva que regula supervisión de oficio, con la finalidad de que se establezcan plazos de intervención oportuna en los procedimientos de selección. Asimismo, en relación a las supervisiones de parte, especificando claramente los pasos, plazos y los supuestos en los cuales corresponderá intervenir.
- Se propone que la actualización de la directiva estipule un plazo para la aprobación del plan de supervisión de oficio, como máximo hasta el 15 de enero de cada año.
- Para medir el impacto de las acciones de supervisión, se propone crear equipos de trabajo cuya función sea efectuar el seguimiento a la implementación de las indicaciones, recomendaciones u observaciones realizadas a las entidades públicas contratantes.

### **3.6.2. Propuesta de rediseño estructural**

La estructura orgánica que actualmente rige para la DGR no es la más equilibrada. Ello conlleva que la división de trabajos y tareas tenga mayor recarga en la SIRC y la SPRI en proporción a los que realiza la SIRE.

---

<sup>25</sup> Incluye consultorías en general y consultorías de obras.

En el rediseño de procesos, se contempla una variable de cambio estructural, ya que se considera vital en la mejora del proceso a implementar. En el presente caso, se propone alinear el componente de proceso al diseño estructural, donde en lugar de tres subdirecciones solo habría dos, y replantear sus denominaciones a fin de que reflejen la razón de su existencia.

**Gráfico 17. Estructura orgánica actual de la DGR**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 18. Estructura orgánica propuesta de la DGR**



Fuente: Elaboración propia

Los principales beneficios de esta nueva estructura son:

- La nueva denominación Dirección de Supervisión de las Contrataciones Públicas (DSCP) reflejará la importancia de las funciones de este órgano de línea del OSCE.
- Permitirá modificar y actualizar las funciones de estas unidades de organización, alineándolas al actual marco normativo en materia de contrataciones públicas.
- Las nuevas denominaciones de las unidades orgánicas Subdirección de Supervisión de Contrataciones Públicas de Parte (SSP) y Subdirección de Supervisión de Oficio de las Contrataciones Públicas (SSO) permitirán identificar mejor los campos de acción de las supervisiones.
- Contar con estas dos subdirecciones fomentará que se equilibre el trabajo en ambas, considerando que se implementarán con los recursos necesarios para su desarrollo, principalmente en recursos humanos e incorporación de tecnologías.
- Contar con una subdirección dedicada exclusivamente a las supervisiones de oficio, permitirá fortalecer el concepto de prevención. Si las acciones de supervisión preventivas son más numerosas y eficientes, el impacto sobre los procesos de contratación será, por ende, más efectivo, evitando que la transgresión a la normativa de contratación del Estado genere mayor repercusión en procedimientos de selección.
- Facilitará la estandarización del trabajo del personal por líneas de especialización, para lograr mayor celeridad en su desempeño.
- Facilitará la identificación del trámite para los administrados y para el personal de Trámite Documentario, eliminando posibles confusiones en la derivación de los expedientes.
- Permitirá, cuando las acciones de supervisión de oficio se encuentren fortalecidas, aligerar la carga de trabajo que se desarrolla en el proceso de supervisión de parte, y de las otras instituciones vinculadas a las acciones de control.

Para su implementación se requiere un trabajo coordinado entre la actual DGR, sus tres subdirecciones y la Unidad de Organización y Modernización de la Oficina de Planeamiento y Modernización, con la finalidad de diseñar un plan de trabajo para elaborar el proyecto de modificación del ROF del OSCE, que contenga la propuesta de rediseño antes mencionado, con el compromiso y respaldo de los órganos de la alta dirección.

### **3.6.3. Propuestas de mejora en materia de recursos humanos**

Para que la propuesta de rediseño del proceso funcione será necesario contratar más personal. Es imposible continuar en una situación de explotación y alta deserción de los trabajadores.

Se propone que la DGR, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Presupuesto, elabore un sustento técnico para el cierre de brechas de personal, considerando remuneraciones acordes al mercado.

Asimismo, deben diseñarse e implementarse políticas de incentivos no remunerables para fortalecer la identificación y compromiso de los colaboradores.

### **3.6.4. Propuesta de mejoras en el planeamiento estratégico**

Considerando lo analizado en el diagnóstico, el PEI no ha considerado de manera precisa los indicadores que medirán el resultado de las acciones de supervisión. Por ello, para identificar y medir los productos, se propone que este indicador se mida en función de la cantidad y del tiempo, quedando redactado de la siguiente manera:

**Tabla 11. Propuesta de indicador en el PEI -OSCE**

<b>Código</b>	<b>Objetivo estratégico institucional</b>	<b>Indicador de resultado inicial</b>
OEI.03	Promover eficiencia en el proceso de contratación pública	Porcentaje de acciones de supervisión realizadas dentro del plazo legal

Fuente. Elaboración propia

Se considera un plazo legal para los procesos de supervisión de parte y de oficio, ya que en la propuesta se ha incluido regular los plazos para este último. Las fórmulas para el indicador serán las siguientes:

- Número de supervisiones de parte realizadas dentro del plazo legal/número de expedientes ingresados formalmente
- Número de supervisiones de oficio realizadas dentro del plazo legal/número de supervisiones de oficio programados según el plan de supervisión

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El esquema de supervisión de las contrataciones públicas, conforme a lo planteado en la presente investigación, consta de dos niveles. El primero y más importante es el que ejercen las EPC como parte de sus buenas prácticas de gestión y control interno, por lo que se considera como segundo nivel la acción y competencia que ejerce el OSCE, a través de las supervisiones de parte y de oficio que realiza la DGR.

Del análisis y diagnóstico realizado, se concluye que existen deficiencias en el proceso de supervisión que ejecutan las tres subdirecciones que conforman la DGR, en el manejo táctico, operativo y en la gestión de los recursos humanos.

En respuesta a las preguntas de investigación, se ha evidenciado que la efectividad del proceso de supervisión conducido por la DGR está condicionada principalmente a la variable tiempo, dado que se han advertido demoras en la entrega de los productos finales de este proceso; ante ello, los logros proyectados expuestos y sustentados en la presente investigación son: (i) Eliminar todas la demoras y por ende, el incumplimiento del plazo de atención de las solicitudes de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas, (ii) mejorar el plazo de atención de las solicitudes de dictámenes y (iii) mejorar la calidad de los productos identificados, permitiendo a las EPC implementar oportunamente las disposiciones y recomendaciones de la DGR.

La propuesta de rediseño del proceso de supervisión de la DGR establece los cambios que deberán efectuarse en la situación actual, automatizando las actividades y tareas de entrega y traslado de los expedientes, el registro de la base de datos, facilitando el análisis y la elaboración de los productos en pro de su emisión antes del plazo regulado. El alcance de la intervención abarca modificaciones en el aspecto estructural, articulando el proceso con el diseño organizacional, no cambiando radicalmente las operaciones, sino fortaleciéndolas y, en el aspecto estratégico, incorporando un indicador que permita medir con precisión el resultado de las acciones de supervisión.

## **2. Recomendaciones**

Para viabilizar la propuesta se recomienda mantener el compromiso de los responsables de los órganos de la alta dirección y de la plana directiva de la DGR, así como, de todo el personal involucrado en el proceso de supervisión, para que, mediante el trabajo conjunto, se logre implementar las acciones planteadas en el presente trabajo de investigación.

Asimismo, se recomienda que, de manera progresiva, las oficinas desconcentradas del OSCE puedan incrementar, como parte de sus funciones, el alcance de acciones de supervisión de parte y oficio de los procedimientos de selección que convoquen las EPC, en su ámbito geográfico; considerando que actualmente han iniciado la atención de dos (2) acciones de supervisión de parte (solicitud de dictamen de barrera de acceso y solicitud de dictamen de cuestionamientos improcedentes).

También se recomienda que se redefinan las actividades operativas del POI, vinculadas con las acciones estratégicas del PEI, que están relacionadas con el proceso de supervisión de parte y oficio en la DGR, como, por ejemplo, que la atención de solicitudes de parte sea en un plazo menor o igual a 20 días hábiles, como lo indica la AEI 03.04 “Supervisión oportuna de los procedimientos de selección” del PEI.

Asimismo, se recomienda impulsar la implementación de la gestión por procesos en toda la organización, a fin de optimizar y articular todos los procesos estratégicos, operacionales y de soporte. Para ello, se hace necesario la conformación de equipos de trabajo por cada proceso, para un mejor análisis, determinación, control y mejora de procesos.

Se recomienda que OSCE priorice y continúe con las acciones de implementación para el tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil, dado que, al término de la tercera etapa de este proceso, se tendría identificado y dimensionado el recurso humano que se requiere en toda la institución, así como, la aprobación del Manual de Perfiles de Puesto (MPP) de la entidad.

Finalmente, se recomienda que mediante otro estudio de investigación se analice la posibilidad de modificar la LCE y su Reglamento, con la finalidad que las adjudicaciones simplificadas contemplen la presentación de solicitudes de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas, dada su relevancia en la optimización de las contrataciones públicas.

## **Bibliografía**

Actioglobal (2017). “¿Qué es un Diagrama de Ishikawa?”. En: *Blog-ES*. Fecha de consulta: 15/03/2020. <<https://actioglobal.com/es/que-es-el-diagrama-de-ishikawa/>>.

Agudelo, L. F. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*.

Álvarez, C. (2015). *Diferencias entre Gestión de Procesos y Gestión por Procesos*. Fecha de consulta: 15/02/2020. <<https://www.pol.com.co/diferencias-gestion-de-procesos-y-gestion-por-procesos/>>.

Bravo, J. (2016). *Rediseño de procesos – Innovación orientada a la estrategia de las organizaciones*.

Camisón, C., Cruz, S. y Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación S.A.

Castañeda, V. (2020). *¿Cuándo modernizar la Gestión Pública?* Fecha de consulta: 12/03/2020. <<https://propuestapais.pe/noticia/cuando-modernizar-la-gestion-publica/>>.

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. 10ª ed.

Gil, Y. y Vallejo, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*.

Gobierno del Perú (s.f.). Entidades del Estado Peruano. Fecha de consulta: 31/12/2019. <<https://www.gob.pe/estado>>.

Gómez, G. (2001). *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*. Fecha de consulta: 06/09/2020. <<https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>>.

Hernández, J. (2019). *Análisis de procesos con SIPOC*. Fecha de consulta: 20/06/2020. <<https://agileexperience.es/2019/12/30/analisis-de-procesos-con-sipoc/>>.



Hitpass, B. (2011). *¿Qué relación tiene BPM con BPMN? – Columna de opinión*. Fecha de consulta: 15/01/2020. <<https://es.scribd.com/document/310218257/bpmn-bpm-pdf>>.

Kunas. M. (2012). *Implementación de Calidad de Servicio basada en ISO/IEC 20000*. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://es.scribd.com/read/285871390/Implementacion-de-Calidad-de-Servicio-basado-en-ISO-IEC-20000-Una-Guia-de-Gestion>>.

Malhotra, Naresh. (2008). *Investigación de Mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación de México.

Mallar, M. (2010). “La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente”. *Revista Científica Visión de Futuro*. Universidad Nacional de Misiones Argentina.

Organización Mundial de la Salud (2019). *Salud mental en el lugar de trabajo (Hoja informativa)*. Fecha de consulta: 05/05/2019. <[https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/es/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/)>.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] – Portal web Conosce (s.f.). Conosce. Fecha de consulta: 30/08/2020. <<https://portal.osce.gob.pe/osce/conosce/indicadores-del-mercado-estatal.html>>.

OSCE (2017). “Plan Estratégico Institucional 2017-2019”. En: *Portal Institucional del OSCE*. 31 de marzo de 2017. <<https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/institucional/planeamiento/PEI%202017-2019-final.pdf>>.

OSCE (2019). *Plan Operativo Institucional Multianual con Programación Física y Costos 2020-2022*. Lima.

OSCE (2019). *Plan Estratégico Institucional 2019-2022*. En: *Portal Institucional del OSCE*. 3 de abril de 2019. <<https://www.gob.pe/institucion/osce/informes-publicaciones/292375-plan-estrategico-institucional-pei-2019-2022>>.

OSCE (2019). “Directiva N° 009-2019-OSCE/CD ‘Emisión de pronunciamiento’”. En: *El Peruano*. 8 de abril de 2019.

OSCE (2019). “Directiva N° 010-2019-OSCE/CD ‘Acciones de supervisión a pedido de parte y de oficio’”. En: *El Peruano*. 8 de abril de 2019.

Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*.

Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. 4ª ed.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2018). “Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. Lineamientos de Organización del Estado”. En: *Portal del Gobierno del Perú*. 17 de mayo de 2018. <<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3104-054-2018-pcm>>.

PCM (2018). “Norma Técnica ‘Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública’”. En: *Portal de Presidencia del Consejo de Ministros*. 27 de diciembre de 2018. <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>>.

Presidencia de la República (2017). “Reglamento de Organización y Funciones del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado”. 6 de abril de 2017. <<https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/institucional/DS%20N%C2%B0%2020076-2016-EF%20-%20-%20ROF-OSCE%20ROF%20FINAL%20CON%20VISTOS.pdf>>.

Presidencia de la República (31 de diciembre de 2018). Decreto Supremo N° 344-2018-EF. Reglamento de la Ley N° 30225. Obtenido de Portal Institucional del OSCE: Fecha de consulta: <<https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/235964-344-2018-ef>>.

Presidencia de la República (2019). *Texto Único Ordenado de la Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado*. Obtenido del Portal Institucional del OSCE. 13 de marzo de 2019.

Real Academia Española (s.f.). *Proceso*. Fecha de consulta: 15/02/2020. <<https://dle.rae.es/proceso>>.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (s.f.). Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. Fecha de consulta: 05/01/2020. <[https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)>.

Serrano, L. y Ortiz, N. R. (2012). *Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño*. Fecha de consulta: 16/02/2020. <[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1524/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1524/html)>.

Suárez, B. M. (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España*. Barcelona: Universidad Ramón Llull.

Survey Monkey (s.f.). *Sample size calculator*. Disponible en: <<https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>.

Továr, A. y Mota, A. (2007). *CPIMC: Un Modelo de Administración por Procesos. De las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. México: Panorama Editorial.

Valdez, Hugo. (2018). *Diseño de los procesos del sistema organizacional*. Fecha de consulta: 15/06/2020. <<https://es.scribd.com/read/373601687/Diseno-de-los-procesos-del-sistema-organizacional#>>.

Zaratiegui, J. R. (1999). “La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa”. *Economía Industrial*, núm. 330 – VI.

## **Anexos**

**Anexo 1. Diagrama causa y efecto Ishikawa para el proceso analizado**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo 2. Cuadro de evaluación del OEI.03 – POI OSCE 2019**

<b>OEI.03</b>		Promover eficiencia en el proceso de contratación pública															
<b>AEI.03.04</b>		Supervisión oportuna de los procesos de contratación															
<b>Cód.</b>	<b>Actividad operativa</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Dimensión</b>													<b>% Ejec.</b>	
				<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Agost</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>		
NMO.03.04.07	Supervisión de oficio en atención a los supuestos excluidos de la ley	Expediente	Programado				1	1	1	1	1	1	1	1	1		<b>422,22 %</b>
			Ejecutado				<b>0</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>6</b>		
NMO.03.04.08	Supervisión de oficio en atención a las Contrataciones Directas	Expediente	Programado				30	30	30	30	30	30	30	30	30		<b>78,88 %</b>
			Ejecutado				<b>20</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>18</b>		
NMO.03.04.09	Supervisión en atención al registro de órdenes de compra y órdenes de servicio	Documento	Programado				0	0	0	0	1	0	0	0	1		<b>0 %</b>
			Ejecutado				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
NMO.03.04.10	Supervisión de oficio de procedimiento de selección	Expediente	Programado				30	30	30	30	30	30	30	30	30		<b>135,19 %</b>
			Ejecutado				<b>18</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>68</b>	<b>45</b>	<b>101</b>		
NMO.03.04.11	Atención de solicitudes de parte en un plazo menor o igual a 25 días hábiles	Porcentaje	Programado				10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	5 %	5 %	5 %		<b>258,67 %</b>
			Ejecutado				<b>44 %</b>	<b>16 %</b>	<b>10 %</b>	<b>11 %</b>	<b>13 %</b>	<b>22 %</b>	<b>40 %</b>	<b>23 %</b>	<b>15 %</b>		
NMO.03.04.12	Supervisión en atención al registro de información de ejecución contractual	Documento	Programado				0	0	0	0	1	0	0	0	1		<b>0 %</b>
			Ejecutado				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
NMO.03.04.13	Atención a las solicitudes de elevación de cuestionamientos al pliego de absoluciones de consultas y observaciones en un plazo menor igual a 11 días hábiles	Porcentaje	Programado				0	0	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %		<b>52,86 %</b>
			Ejecutado				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19 %</b>	<b>13 %</b>	<b>3 %</b>	<b>2 %</b>	<b>22 %</b>	<b>10 %</b>	<b>5 %</b>		

Fuente: Evaluación del POI 2019 - OSCE

**Anexo 3. Ficha del proceso denominado “Gestión de la supervisión de las contrataciones públicas” – Nivel cero**

<b>Ficha técnica del proceso nivel 0</b>			
<b>1) Nombre</b>	MP01. Gestión de la supervisión de las contrataciones públicas.	<b>4) Responsable</b>	Director/a de la DGR
<b>2) Objetivo</b>	Dirigir la estrategia supervisora del OSCE, respecto a la actuación de las entidades públicas contratantes a nivel nacional, mediante las " <b>acciones de supervisión</b> ", las cuales pueden ser (i) de oficio o (ii) a pedido de parte. Esta supervisión consiste en la identificación de riesgos que afecten la planificación de contrataciones, la satisfacción de necesidades, la competencia, así como la identificación de riesgos relacionados con el inadecuado uso de contrataciones directas y supuestos de exclusión de la normativa, de acuerdo con las atribuciones conferidas al OSCE por la Ley.	<b>5) Requisitos/normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto Supremo N° 076-2016-EF, Reglamento de Organización y Funciones del OSCE.</li> <li>• Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y sus modificatorias.</li> <li>• Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 344-2018-EF y sus modificatorias.</li> <li>• Decreto Supremo N° 006-2017-JUS: Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General y sus modificatorias.</li> <li>• Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA OSCE 2016 (vigente al 2019)</li> <li>• Leyes especiales, acorde a las materias aludidas.</li> </ul>
<b>3) Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Supervisión de contrataciones en el marco de la Ley N° 30225.</li> <li>b) Supervisión de contrataciones directas y supuestos excluidos.</li> <li>c) Supervisión de contrataciones relacionadas con Pronunciamientos.</li> </ul>	<b>6) Clasificación</b>	Proceso Misional

Fuente: Elaboración propia

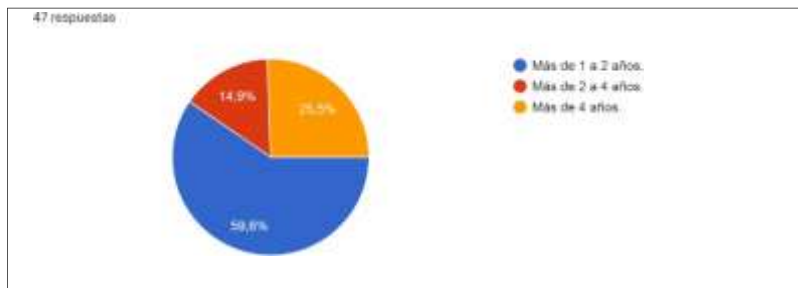
<b>Descripción del proceso</b>				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades públicas</li> <li>Entidades privadas</li> <li>Proveedores del Estado</li> <li>Sociedad civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitudes de parte de las entidades públicas, participantes de los procedimientos de contratación públicas y sociedad civil.</li> <li>Información y comunicación de las unidades de organización del OSCE y/u otra entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión de contrataciones en el marco de la Ley N° 30225 a cargo de SPRI.</li> <li>Supervisión de contrataciones directas y supuestos excluidos a cargo de SIRE.</li> <li>Supervisión de contrataciones relacionadas con Pronunciamientos a cargo de SIRC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pronunciamientos y Bases Integradas Definitivas.</li> <li>Dictámenes</li> <li>Informes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Vicio de Nulidad.</li> <li>- Informe Configuración de Supuesto de Elevación.</li> <li>- Otros.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades públicas (P. ejemplo. logísticos).</li> <li>Entidades privadas.</li> <li>Proveedores del Estado.</li> <li>Sociedad civil</li> </ul>
<b>Identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso</b>				
<b>12) Controles o inspecciones</b>	<b>13) Recursos</b>		<b>14) Documentos y formatos</b>	
Revisiones Verificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Profesionales</li> <li>* Personal administrativo</li> <li>* Recursos financieros</li> <li>* Equipamiento y mobiliario, equipos de cómputo, teléfonos y útiles de escritorio</li> <li>* Infraestructura física y tecnológica</li> <li>* Legislación, normas legales, directivas, documentos técnicos de gestión interna, etc.</li> </ul>		Formatos de check list para cada tipo acción de supervisión a pedido de parte.	
<b>Evidencias e indicadores del proceso</b>				
<b>15) Registros</b>			<b>16) Indicadores</b>	
Plataforma SEACE Sistema de trámite documentario (SGD) SIGA			Cantidad de solicitudes atendidas en el plazo legal.	

Fuente: Elaboración propia

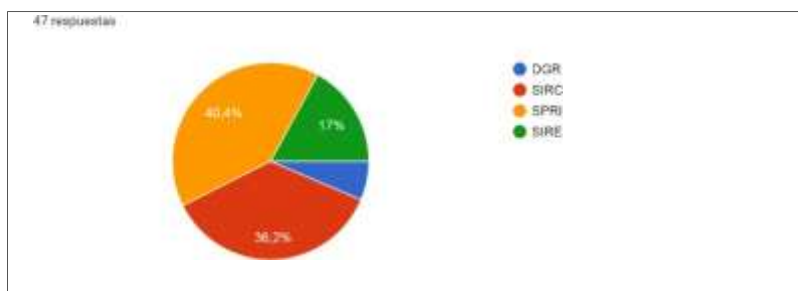


## Anexo 4. Encuestas a los trabajadores de la DGR-OSCE

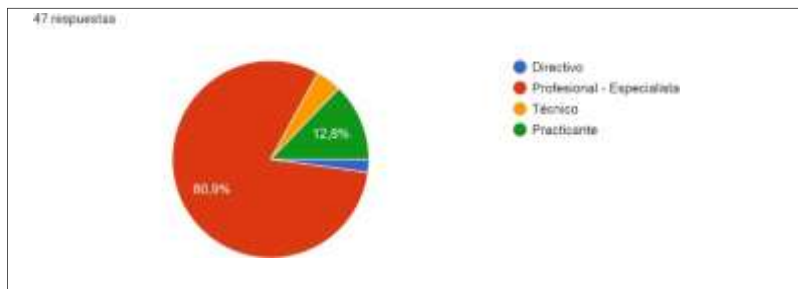
1. ¿Desde cuándo se encuentra trabajando en la DGR-OSCE?



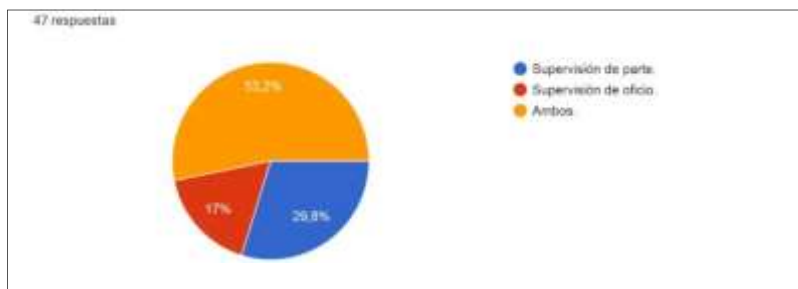
2. ¿En qué unidad de organización trabaja dentro de la DGR-OSCE?



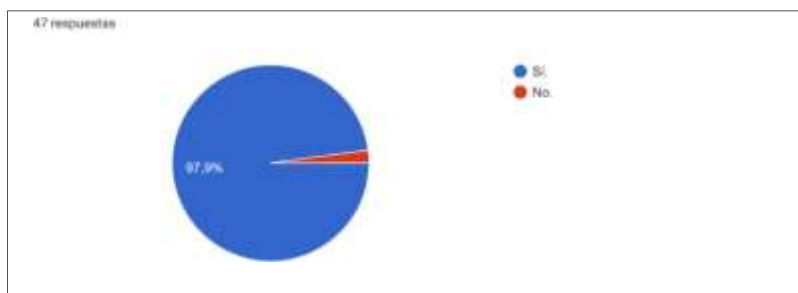
3. ¿Qué cargo ocupa?



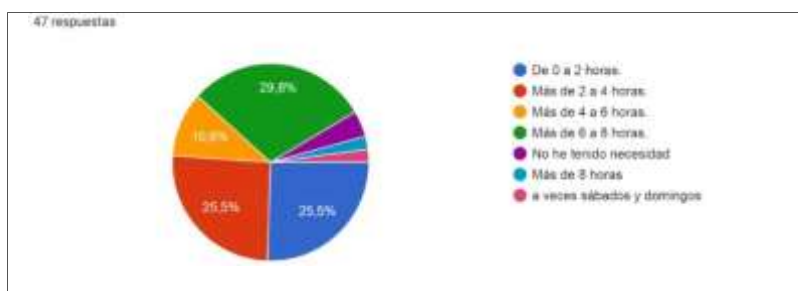
4. ¿Qué tipo de supervisión realiza principalmente?



5. ¿Sus labores requieren que se quede fuera de su horario regular de trabajo?



6. En caso haya marcado "Sí" en la pregunta anterior, ¿cuántas horas adicionales labora en promedio?



7. Durante la labor supervisora de la DGR, ¿cuáles son las principales falencias que ha advertido?

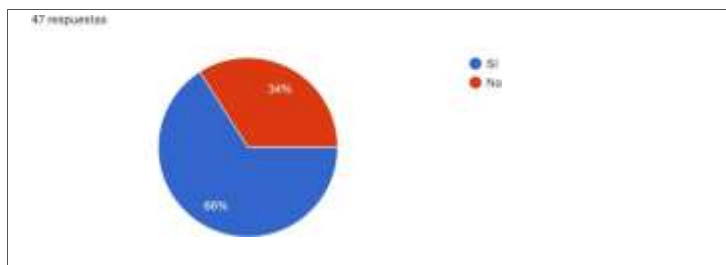


8. ¿Qué oportunidades de mejora podrías proponer en la DGR?

Contratar más personal
Un sistema de coordinación especializado solo para el grupo de trabajo, en donde se pueda compartir la información laboral tales como criterios y caustica de forma inmediata
No permitir cuellos de botella para la atención de los trámites, si bien respetamos los plazos para su emisión, puede ser mejor.
Implementación de más equipos de supervisión con una cantidad limitada y reducida de especialistas, a fin de hacer más fluida la acción supervisora y permitir lograr las metas impuestas
Gestion por resultados / gestion publica
Implementación de más equipos de supervisión con una cantidad limitada y reducida de especialistas, a fin de hacer más fluida la acción supervisora y permitir lograr las metas impuestas
Incluir más personal
Que se respeten los horarios de trabajo y los horarios familiares
En los ultimos meses eh visto que la dgr no ah priorizado el tema de la organización como direccion, solo la subdireccion de riesgos, siendo una subdireccion considero que es la unica de las tres a su cargo que esta mejor organizada, es asi, que considerando las deficiencias en la estructuracion y organizacion interna de la DGR mi propuesta de mejora para la elaboracion de un plan organizacional en el cual proponga estrategias de mejora a la estructuracion de las subdirecciones a su cargo.
Capacitación especializada a su personal, mejora que es necesario por todos los objetos diversos de los procedimientos.
Mejorar la planificación
Capacitaciones continuas
Estrategias que simplifiquen y estandaricen procedimientos
Cracion de un buen ambiente laboral. Incremento de remuneración. Distribucion equitativa de trabajo. Simplificación de trabajo. Reforzar la supervison de oficio.
Capacitaciones continuas

La contratación de más trabajadores, la carga laboral es grande.
- La mejora en la distribución de expedientes más equitativa. - Comunicación más fluida con respecto a la corrección de errores relacionados a la asignación de expedientes y/o solicitud de información
Fortalecer el equipo con más personal
Sinceramiento de la carga laboral con el personal
Aumento de sueldos, aumento de personal
Implementar equipos de trabajo por temas específicos y contratación de mayor personal especializado.
El OSCE podría capacitar a los directivos y supervisores en temas de gestión y recursos humanos.
<b>MAYORES INCENTIVOS LABORALES</b>
Una política de incremento de salarios
Mejorar la planificación, la estrategia, la gestión de los recursos humanos, el clima laboral, entre otros aspectos.
Contratar con urgencia mas personal.
Gestionar presupuesto para mas contratos CAS
Correcta planificación, mejora de clima laboral y mayor apoyo al área
Mejorar el clima laboral.
Planificar la supervisión de oficio
Hacer turnos de mañana y tarde
Planes de motivación, pausa activa y actividades recreacionales.
Que se gestione mejor los recursos humanos de la entidad, permitiéndoles un descanso adecuado.
Que capaciten al personal y se den reuniones de equipos para analizar que pueden mejorar
Contratar más personal para poder cumplir con los plazos reglamentarios.
Mayor personal
Mayores equipos de trabajo
Que se efectúe una reingeniería de toda la dirección, puesto que, el actual funcionamiento es totalmente nocivo para el personal.
Que aumenten los sueldos
Mayores equipos
Mayores equipos de trabajo y mejores incentivos al personal
Mayor personal y profesos de revisión más rápidos
Realizar todo lo necesario para revertir lo indicado al absolver la pregunta anterior.
Que los expedientes no demoren en llegar hasta los especialistas.
En Sirc se ordenen mejor los procesos para emisión de pronunciamientos
Se debería contratar más personal CAS.
Deberían haber mayores equipos de trabajo y que se dediquen en exclusividad a una labor (SIC).

9. ¿Estarías de acuerdo con rediseñar la estructura de la DGR en 2 subdirecciones, una a cargo de las supervisiones de parte y otra a cargo de la supervisión de oficio?



10. Sírvase ampliar la respuesta brindada a la pregunta anterior.

Ayudaría a segmentar y potenciar las supervisiones
Ello brindaría más sinergias para ocupar la carga laboral extra
Siendo el rol principal de Osce la supervisión, dos Subdirecciones sería oportuno pero eso implica mayor recurso humano puesto que los plazos de atención en algunos casos como los Pronunciamientos y Dictámenes son perentorios y en años anteriores se ha descuidado ese tema el factor humano. Los procedimientos de las subdirecciones pueden ser redistribuidos en supervisiones de oficio y parte.
Considero que la división de parte y de oficio debe ser realizada dentro de los equipos de supervisión de cada Subdirección que confirma la DGR. No me encuentro en desacuerdo con la división estratégica de tres subdirecciones de la DGR.
Lo relevante son las acciones de supervisión en función a lo solicitado por el administrado y las funciones dadas por la normativa de contratación pública
Considero que la división de parte y de oficio debe ser realizada dentro de los equipos de supervisión de cada Subdirección que confirma la DGR. No me encuentro en desacuerdo con la división estratégica de tres subdirecciones de la DGR.
Hay trámites que tienen naturaleza distinta
Creo que la estructura junta está bien
Cada subdirección cuenta con funciones propias y al organizar de esa forma implicaría que cada especialista abarque de todo un poco lo cual podría ser riesgoso si es que el especialista no tiene la capacidad de hacerlo.
Especializar la atención por área, y así fortalecer las habilidades de sus servidores, permitiendo que la atención de los expedientes sea de manera oportuna
Mejoras
No creo necesario dividir el área
El organizar en dos subdirección permitirá que se enfoque de manera íntegra cada naturaleza de la supervisión
La supervisión de oficio es más preventiva y se debe efectuar antes de que se convoquen los procesos.
No creo necesario dividir el área
Considero que el equipo que se encargue de la supervisión de oficio cuente con más miembros, a fin de que puedan abarcar un mayor número de supervisiones de oficio y sobre más aspectos de los procedimientos de selección.
No, puesto que la información trabajada en el área de atención de denuncias, se interconecta con la recabada desde las acciones de supervisión de oficio.
Se agilizará el trabajo
Se haría una supervisión global
Debería considerarse otro personal de apoyo técnico en caso de fusionen en dos subdirecciones; dado que tendríamos que apoyar las labores de más personal
Probablemente beneficie más a las de oficio, ya que no las estamos priorizando y solo estarían enfocados en ello.
Sí, porque corresponden a las funciones principales de la Dirección de Gestión de Riesgos.
<b>TENDRÍAMOS QUE CAMBIAR TODO Y ELLO GENERA RETRASO</b>
Elevaría las supervisiones de oficio
Sí, porque el proceso durante una supervisión de parte o de oficio no debe subdividirse por temáticas como se hace actualmente; sino, por objetos de contratación.
Con ello nos enfocaríamos bien en cada tipo de supervisión.
No por ahora, quizá más adelante.
La propuesta ayudaría a ordenar las labores de la dirección
Considero que se encuentran conformes las subdirecciones como están actualmente.
Podría generar el riesgo de disminuir la atención oportuna de las solicitudes de parte
Requiere cambiar el ROF y no lo considero prioritario
Segmentaría bien la distribución de trabajo, pero no se debería asignar la misma cantidad de personal a las 2, ya que las de oficio son más recurrente que las de parte.
Sí, porque permitiría mayor focalización en cada tipo de supervisión.
Es necesario para separar bien que hace cada oficina
Sí, toda vez que se de esta manera se podrían desarrollar mapas de procesos para la supervisión de parte como para la supervisión de oficio y organizarse mucho mejor la dirección.
Se podría dar prioridad a la supervisión de oficio que tanto se ha dejado de lado
Se daría énfasis a la supervisión de oficio
Por ahora no es el momento, deben enfocarse en la gestión del personal.
Si me parece bien, pero que los 2 sectores estén bien implementados cantidad de personal, ya que la carga no es igual, deben

procurar proporcionalidad.
Mayor énfasis a la supervisión de oficio
Se equilibraría el trabajo
Habría más personal haciendo supervisión de parte
Sí, y adicionar líneas de especialización de modo que exista mayor productividad y menor explotación del recurso humano.
No depende solo de la dirección, sino de todo OSCE.
Habría un equipo dedicado exclusivo a ver pronun y otro equipo a ver denuncias, además se unificarían criterios
Estoy de acuerdo, pero considero que la transición debe de hacerse lentamente.
Para afinar criterios con spri en lo que es supervisión de parte (SIC)

## Anexo 5. Ficha del procedimiento de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas

### FICHA DE PROCEDIMIENTO

Código: <b>PM-DGR-SP-01</b>	Versión: <b>1</b>
Nombre del procedimiento: <b>EMISIÓN DE PRONUNCIAMIENTO Y BASES INTEGRADAS DEFINITIVAS</b>	

<b>Dueño del Procedimiento:</b>	Dirección de Gestión de Riesgos
---------------------------------	---------------------------------

<b>Objetivo del procedimiento:</b>
Publicar el Pronunciamiento y las Bases Integradas Definitivas en el SEACE

<b>Alcance del procedimiento:</b>
Unidad de Trámite Documentario, Dirección de Gestión de Riesgos y Subdirección de Identificación de Riesgos que afectan la Competencia.

<b>Base normativa:</b>
Ley 30225 "Ley de Contrataciones del Estado", su Reglamento y Directivas de OSCE

<b>Siglas o acrónimos:</b>
OSCE: Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado SEACE: Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado EPC: Entidad Pública Contratante DGR: Dirección de Gestión de Riesgos SIRC: Subdirección de Identificación de Riesgos que afectan la Competencia

<b>Requisitos para iniciar el procedimiento:</b>	
<b>Descripción del requisito</b>	<b>Fuente</b>
Formulario, solicitud, expediente de contratación y Bases en Word	Comité de Selección del procedimiento de selección.

ACTIVIDADES			
Nº	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable
Inicio del procedimiento			
01	Recepciona expediente de solicitud de emisión de pronunciamiento y bases integradas ingresada de la Entidad Pública Contratante (EPC)	Oficina desconcentrada de la oficina de órganos desconcentrados	Trabajador de la OD
02	Recepciona expediente de solicitud de emisión de pronunciamiento y bases integradas ingresada de la Entidad Pública Contratante (EPC)	Unidad de Trámite Documentario (UTD) Sede Central Lima	Trabajador de la UTD
03	Recepciona expediente y registra la información Excel	SIRC	Secretaria
04	Deriva expediente en físico	SIRC	Subdirector/a

05	Revisa si está completa la información: ¿completa? SI: Continúa en la actividad N° 06. NO: Continúa en la actividad N° 09.	SIRC	Equipo de Calificación
06	Solicita información faltante a la EPC, de corresponder. (Regresa a la actividad 01 o 02, según corresponda).	SIRC	Equipo de Calificación
07	Verifica que la información esté completa.	SIRC	Equipo de Calificación
08	Asigna a especialista.	SIRC	Equipo de Calificación
09	Valida la asignación.	SIRC	Subdirector/a
10	Revisa y evalúa expediente: ¿Requiere información adicional? SI: Continúa en la actividad N° 11. NO: Continúa en la actividad N° 13.	SIRC	Especialista
11	Solicita vía SEACE a la EPC completar información (continúa procedimiento de trámite documentario según corresponda).	SIRC	Especialista
12	Verifica respuesta de la EPC.	SIRC	Especialista
13	Elabora el proyecto de Pronunciamiento y Bases Integradas Definitivas (BID) y lo deriva en físico.	SIRC	Especialista
14	Revisa y complementa proyecto: ¿Requiere corrección? SI: Indica corregir al especialista (regresa a la actividad N° 10). NO: Valida y deriva en expediente en físico.	SIRC	Supervisor/a
15	Revisa proyecto de pronunciamiento y BID. ¿Requiere corrección? SI: Indica corrección (regresa a la actividad N° 14). NO: Valida y deriva en expediente en físico.	SIRC	Subdirector/a
16	Revisa proyecto de pronunciamiento y BID. ¿Requiere corrección? SI: Indica corrección (regresa a la actividad N° 15). NO: Continúa actividad N° 17.	DGR	Director/a
17	Requiere vistos del especialista, supervisor y subdirector a través del SGD.	DGR	Director/a
18	Visa Pronunciamiento por SGD.	SIRC	Especialista
19	Visa Pronunciamiento por SGD.	SIRC	Supervisor/a
20	Visa Pronunciamiento por SGD.	SIRC	Subdirector/a
21	Firma Pronunciamiento mediante SGD.	DGR	Director/a
22	Registra el Pronunciamiento y BID en el SEACE.	SIRC	Especialista
23	Folia y envía al archivo de la DGR.	SIRC	Especialista
Fin del procedimiento			

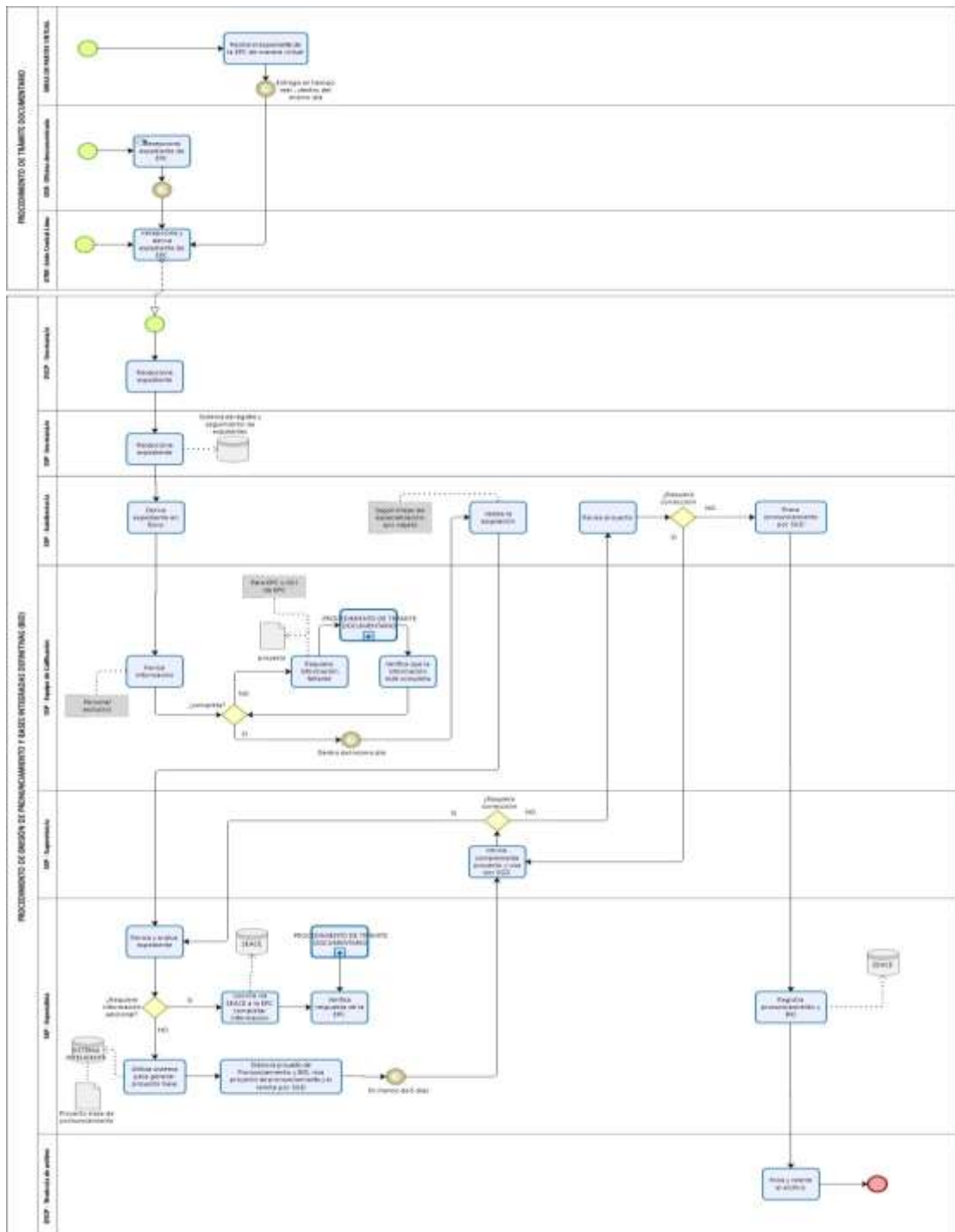
<b>Documentos que se generan:</b>
- Pronunciamiento y Bases Integradas Definitivas o, en su defecto,
- Informe de Vicio de Nulidad (IVN), oficio al Titular de la EPC y oficio a OCI de la EPC.

<b>Proceso externo precedente relacionado:</b>
Absolución de Consultas y Observaciones en una Licitación Pública o en un Concurso Público de cualquier EPC.

**Fuente: Elaboración propia**



**Anexo 7. Flujograma del procedimiento de emisión de pronunciamientos y bases integradas definitivas rediseñado**



Fuente: Elaboración propia



**Anexo 8. Ficha del Procedimiento de atención de solicitudes de dictamen**

**FICHA DE PROCEDIMIENTO**

Código: <b>PM-DGR-SP-02</b>		Versión: <b>1</b>	
Nombre del procedimiento: <b>ATENCION DE SOLICITUDES DE DICTAMEN – SUPERVISION DE PARTE</b>			
<b>Dueño del Procedimiento:</b>		Subdirección de Procesamiento de Riesgos	
<b>Objetivo del procedimiento:</b>			
Atender las solicitudes de dictamen presentadas por los recurrentes.			
<b>Alcance del procedimiento:</b>			
Unidad de Trámite Documentario, Dirección de Gestión de Riesgos y Subdirección de Procesamiento de Riesgos.			
<b>Base normativa:</b>			
Ley N° 30225 “Ley de Contrataciones del Estado”, su Reglamento y Directivas de OSCE.			
<b>Siglas y acrónimos:</b>			
OSCE: Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado SEACE: Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado EPC: Entidad Pública Contratante DGR: Dirección de Gestión de Riesgos SPRI: Subdirección de Procesamiento de Riesgos			
<b>Requisitos para iniciar el procedimiento:</b>			
<b>Descripción del requisito</b>		<b>Fuente</b>	
Formulario o solicitud.		Administrado	
ACTIVIDADES			
N°	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable
<b>Inicio del procedimiento</b>			
01	Recepciona la solicitud de dictamen de cuestionamientos presentada por el administrado.	Oficina Desconcentrada de OSCE (ODE)	Trabajador de la ODE
02	Recepciona la solicitud de dictamen de cuestionamientos presentada por el administrado.	Unidad de Trámite Documentario (UTD) Sede Central Lima	Trabajador de la UTD
03	Recibe la solicitud de dictamen e identifica a que procedimiento de selección se encuentran relacionadas (registra información en excel).	SPRI	Secretaria
04	Identifica las solicitudes que son competencia del área y asignarles niveles de prioridad (urgente o normal); las que no son competencia se derivan al órgano correspondiente (SIRE o SIRC)	SPRI	Subdirector/a
05	Descarga la información de las solicitudes en la base de datos y se les asigna un número de “expediente dic”.	SPRI	Trabajador encargado de la base de datos
06	Toma conocimiento de los expedientes asignados a los especialistas de su equipo de trabajo.	SPRI	Supervisor/a
07	Revisa y evalúa el expediente: ¿Requiere información adicional? SI: Continúa en la actividad 08. NO: Continúa en la actividad 10.	SPRI	Especialista
08	Solicita información a la EPC y/u a otro órgano competente, en los casos en los cuales corresponda (Mediante SEACE o SGD).	SPRI	Especialista

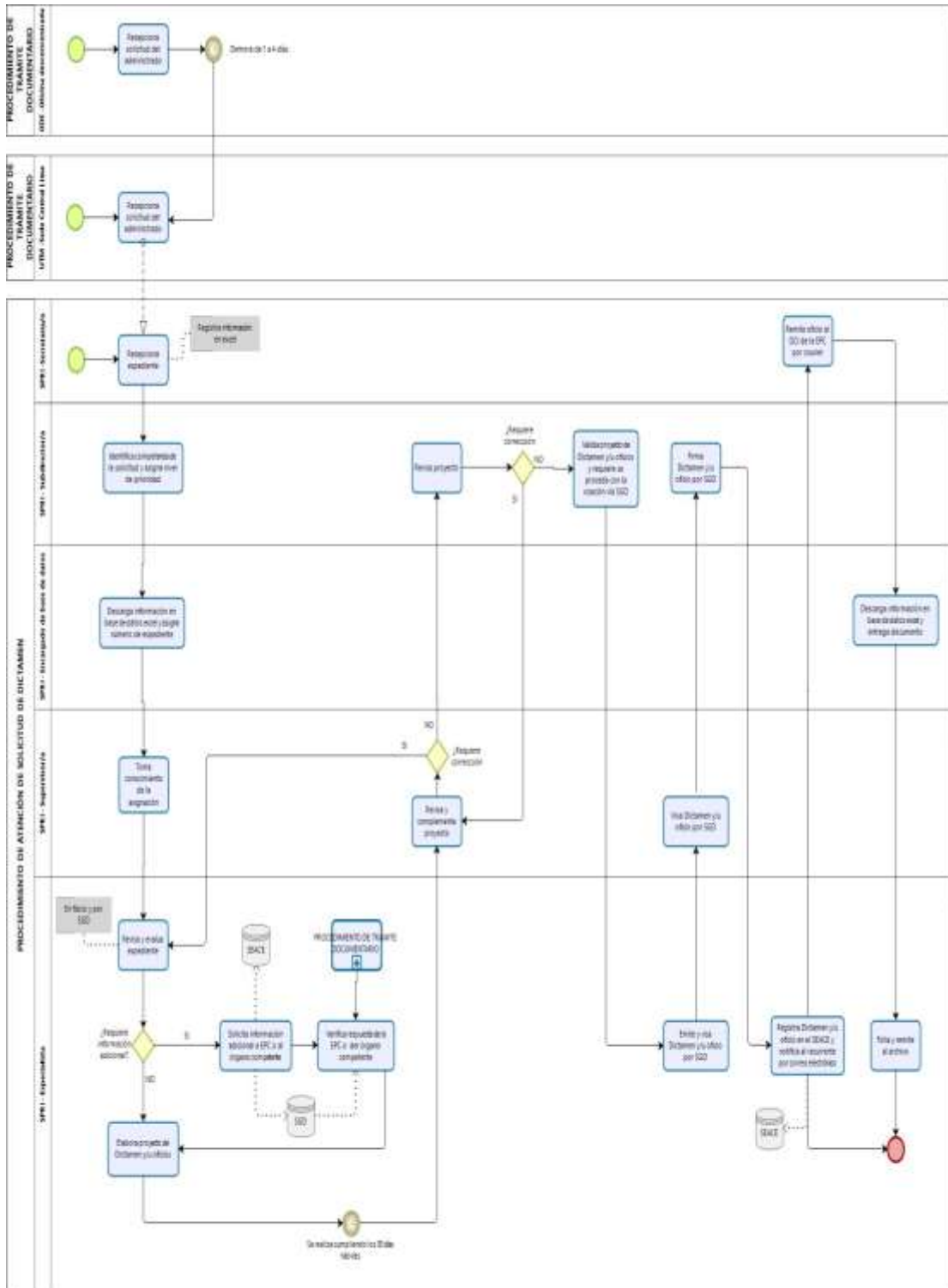
	Según corresponda, requiere ingreso de información mediante el procedimiento de trámite documentario.		
09	Verifica respuesta de la EPC y/u de otro órgano del competente (OSCE u otras entidades), según corresponda.	SPRI	Especialista
10	Elabora el proyecto de dictamen y/u oficio y lo remite en físico.	SPRI	Especialista
11	Revisa y complementa el proyecto de dictamen y/u oficio: ¿Requiere corrección? SI: Retorna expediente a la actividad N° 07. NO: Valida y lo remite en físico.	SPRI	Supervisor/a
12	Revisa el proyecto de dictamen y/u oficio: ¿Requiere corrección? SI: Retorna expediente a la actividad N° 11. NO: Continúa en actividad N° 13.	SPRI	Subdirector/a
13	Valida proyecto de dictamen y/u oficio y requiere se proceda con la emisión vía SGD.	SPRI	Subdirector/a
14	Emite y visa el dictamen y/u oficio por SGD.	SPRI	Especialista
15	Visa el dictamen y/u oficio por SGD.	SPRI	Supervisor/a
16	Firma el dictamen y/u oficio por SGD.	SPRI	Subdirector/a
17	Publica el dictamen en el SEACE y notifica el dictamen u oficio por correo electrónico al administrado.	SPRI	Especialista
18	Remite el oficio a OCI de la EPC por courier, en caso corresponda.	SPRI	Secretaria
19	Descarga la Información del expediente en la base de datos y devuelve el expediente al especialista.	SPRI	Trabajador encargado de la base de datos
20	Folia el expediente y envía al archivo de la DGR.	SPRI	Especialista
<b>Fin del procedimiento</b>			

<b>Documentos que se generan:</b>
- Oficio de traslado a la Entidad. - Memorando de traslado a órgano del OSCE. - Dictamen. - Oficio al administrado o OCI (SNC).

<b>Proceso externo precedente relacionado:</b>
Procedimiento de selección de la EPC.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Flujograma del procedimiento de atención de solicitudes de dictamen



Fuente: Elaboración propia.



*Anexo 11. Ficha del procedimiento de supervisiones de oficio*

**FICHA DE PROCEDIMIENTO**

<b>Código:</b> PM-DGR-SO-01	<b>Versión:</b> 1
<b>Nombre del procedimiento:</b> SUPERVISIÓN DE OFICIO	

<b>Dueño del Procedimiento:</b>	SIRC - SIRE
---------------------------------	-------------

<b>Objetivo del procedimiento:</b>
Realizar supervisión de oficio de manera selectiva y/o aleatoria a los procedimientos de selección.

<b>Alcance del procedimiento:</b>
Unidad de Trámite Documentario, Dirección de Gestión de Riesgos, SIRC – SIRE.

<b>Base normativa:</b>
Ley N° 30225 “Ley de Contrataciones del Estado”, su Reglamento y Directivas de OSCE

<b>Siglas y definiciones:</b>
OSCE: Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado SEACE: Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado EPC: Entidad Pública Contratante DGR: Dirección de Gestión de Riesgos SPRI: Subdirección de Procesamiento de Riesgos SIRE: Subdirección de Identificación de Riesgos en Contrataciones Directas y Supuestos Excluidos SGD: Sistema de Gestión Documental

<b>Requisitos para iniciar el procedimiento:</b>	
<b>Descripción del requisito</b>	<b>Fuente</b>
Plan Anual de Supervisión	Dirección de Gestión de Riesgos

<b>Actividades</b>			
<b>N°</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Unidad de organización</b>	<b>Responsable</b>
Inicio del procedimiento			
01	Alerta a través de diversos medios sobre las supuestas infracciones a los procedimientos de selección (continúa en la actividad N° 03).	Cualquier órgano o unidad orgánicas del OSCE	Director/a
02	Remite una muestra quincenal de procedimientos de selección a supervisar (continúa en la actividad N° 03).	Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios	Director/a
03	Recepciona información y deriva al subdirector/a.	SPRI/SIRE según corresponda	Secretaria
04	Recepciona información, prioriza, clasifica y deriva al subdirector/a.	SPRI/SIRE según corresponda	Subdirector
05	Asigna a especialista procedimiento de selección a supervisar.	SPRI/SIRE según corresponda	Supervisor
06	Revisa y arma el expediente de Acción de Supervisión de Oficio (ASO).	SPRI/SIRE según corresponda	Especialista
07	Asigna número de "Expediente ASO" y descarga en base de datos Excel, y devuelve expediente.	DGR	Trabajador encargado de la base de datos
08	Analiza y evalúa información ¿Requiere información adicional? SI: Continúa actividad 09. NO: Continúa actividad 14.	SPRI/SIRE según corresponda	Especialista
09	Elabora proyecto documento para requerir	SPRI/SIRE	Especialista

	información adicional.	según corresponda	
10	Revisa proyecto y visa.	SPRI/SIRE según corresponda	Supervisor
11	Revisa proyecto y firma.	SPRI/SIRE según corresponda	Subdirector
12	Remite documento (Pasa al PROCEDIMIENTO DE TRÁMITE DOCUMENTARIO) para la atención correspondiente.	SPRI/SIRE según corresponda	Secretaria
13	Recepciona documentación requerida y deriva al responsable.	SPRI/SIRC según corresponda	Secretaria
14	Elabora el proyecto de informe y/u oficio y remite en físico para las validaciones.	SPRI/SIRC según corresponda	Especialista
15	Revisa y complementa proyecto.	SPRI/SIRC según corresponda	Supervisor
16	Valida proyecto y requiere vistos a través del SGD.	SPRI/SIRC según corresponda	Subdirector
17	Visa proyecto en SGD.	SPRI/SIRC según corresponda	Especialista
18	Visa proyecto en SGD.	SPRI/SIRC según corresponda	Supervisor
19	Firma informe ASO en SGD.	SPRI/SIRC según corresponda	Subdirector
20	Remite documento para OCI de la Entidad Pública Contratante (en caso corresponda).	SPRI/SIRC según corresponda	secretaria
21	Publica el informe en el SEACE.	SPRI/SIRC según corresponda	Especialista
22	Descarga Información del expediente ASO en la base de datos y devuelve el expediente al especialista.	SPRI/SIRC según corresponda	Encargado de base de datos
23	Folia y envía al archivo de la DGR	SPRI	Especialista
Fin del procedimiento			

**Documentos que se generan:**

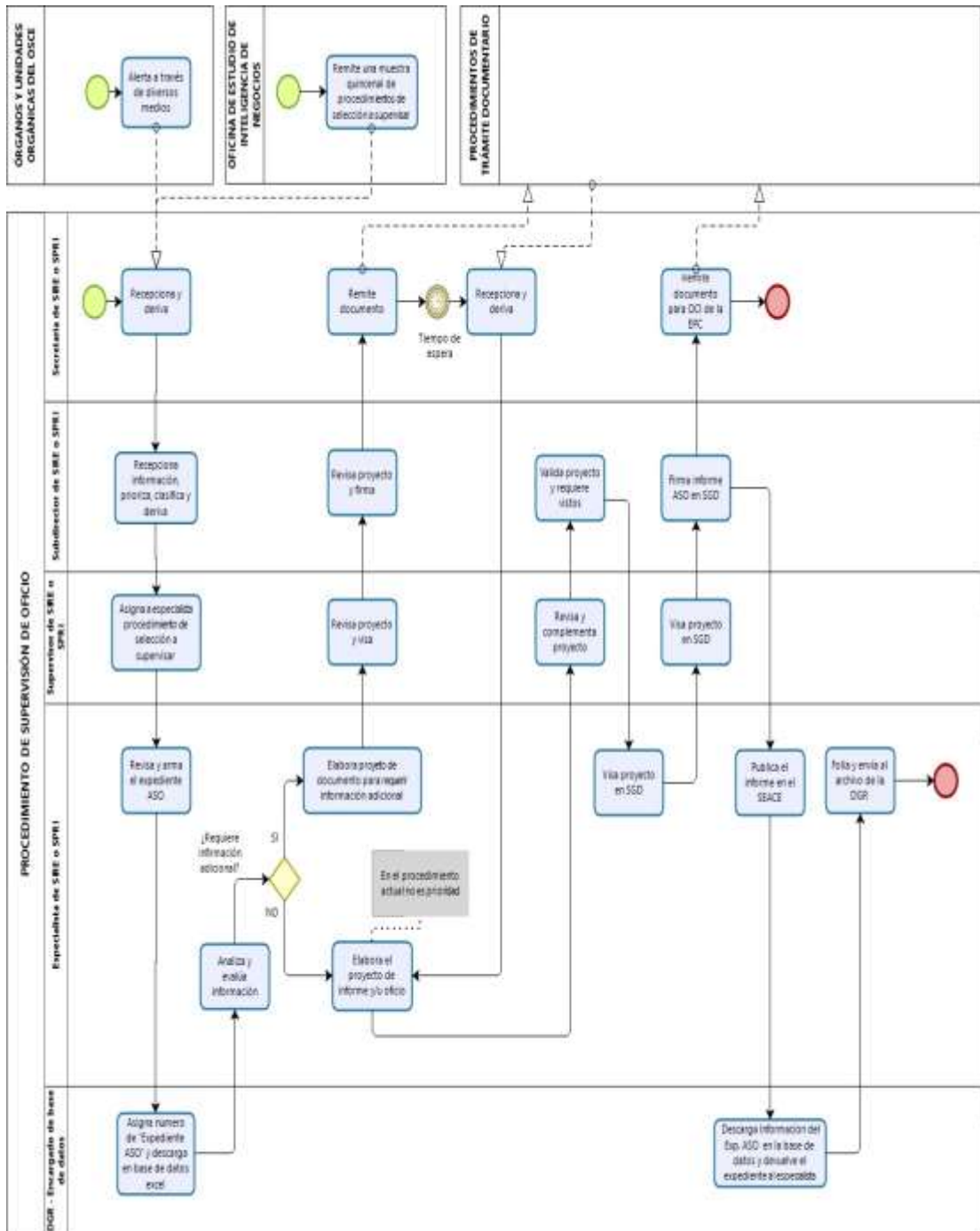
- Oficio de traslado a la Entidad.
- Memorando de traslado a órgano del OSCE.
- Informe ASO
- Oficio al OCI (SNC).

**Proceso externo precedente relacionado:**

Procedimientos de la EPC.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Flujoograma del procedimiento de supervisiones de oficio



Fuente: Elaboración propia.



Anexo 13. Ficha del procedimiento de supervisiones de oficio rediseñado

