

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

FACULTAD DE ECONOMÍA



“LA MEJORA DE PROCESOS INCIDE EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

ECONOMISTA

TESISTAS: BACH. ECON. BERTRAND RUSSELL CARLOS SALAZAR

BACH. ECON. CESAR IVAN DEL POZO ALVAREZ

BACH. ECON. EDINSON JANAMPA OLIVERA

ASESOR: Mg. ISIDRO TEODOLFO ENCISO GUTIERREZ

HUÁNUCO – PERÚ

2019

Copyright © 2018 por Bertrand Russell Carlos Salazar & María Esther Reyes Rojas. Todos los derechos reservados.

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

FACULTAD DE ECONOMÍA



TESIS

“LA MEJORA DE PROCESOS INCIDE EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PRE INVERSIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO”

TESISTAS: BACH. ECON. BERTRAND RUSSELL CARLOS SALAZAR

BACH. ECON. CESAR IVAN DEL POZO ALVAREZ

BACH. ECON. EDINSON JANAMPA OLIVERA

ASESOR: Mg. ISIDRO TEODOLFO ENCISO GUTIERREZ

HUÁNUCO – PERÚ

2019

Para nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado todo lo que somos como personas, nuestros valores, nuestros principios, nuestro carácter, nuestro empeño, nuestra perseverancia y nuestro coraje para conseguir nuestros objetivos.

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra plagada de retos y uno de ellos es la universidad. Tras vernos dentro de ella, nos hemos dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base solo para nuestro entendimiento del campo económico en el que nos vemos inmersos, sino para lo que concierne a la vida y nuestro futuro.

Agradecemos a nuestra alma mater y a los catedráticos de la Facultad de Economía, por sus esfuerzos para que finalmente nos pudiéramos graduarnos como profesionales, así mismo, un agradecimiento especial a nuestro asesor de tesis Mg. Isidro Teodolfo Enciso Gutiérrez por su paciencia, comprensión y consejos para la elaboración de la presente tesis.

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolla una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión en el Gobierno Regional de Huánuco, basados en la recopilación bibliográfica, entrevistas a profundidad, cuestionarios, trabajo de campo y procesamiento de datos obtenidos en campo, para lo cual se planteó una hipótesis general y específica, los resultados analizados evidencian que la aplicación de una propuesta de mejora de procesos tiene una incidencia positiva en la elaboración de estudios de preinversión, ya que la adecuada identificación de actividades y puntos críticos permitirá al Gobierno Regional de Huánuco mejorar los sub procesos y reducir los retrasos, esta mejora debe de ser entendida como una serie secuencial e interrelacionada de actividades que se ejecutan dentro de las competencias organizacionales para brindar servicios a las personas, que asegure que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dado los recursos disponibles.

Consecuentemente esa falta de planificación demostrada durante la elaboración de estudios, se ve reflejada principalmente en los desfases que se dan entre los tiempos reales y los tiempos programados, repercutiendo de manera directa, en el cumplimiento de los objetivos de la SGFEPI y por ende de la entidad, puesto que no se estaría generando el valor esperado por los diferentes grupos de interés (beneficiarios directos, gobiernos locales).

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

PALABRAS CLAVE: Mejora de Procesos. Estudios de Pre Inversión. Inversión Pública

SUMMARY

In the present research a proposal is developed to improve the management process of preinvestment studies in the Regional Government of Huánuco, based on bibliographic compilation, in-depth interviews, questionnaires, fieldwork and data processing obtained in the field, for which was a general and specific hypothesis, the results analyzed show that the application of a process improvement proposal has a positive impact on the preparation of preinvestment studies, since the proper identification of activities and critical points will allow the Regional Government Huánuco improve sub processes and reduce delays, this improvement should be understood as a sequential and interrelated series of activities that run within organizational competencies to provide services to people, ensuring that public goods and services of their responsibility generate results and impacts positives for the citizen, given the available resources.

Consequently, this lack of planning demonstrated during the preparation of studies, is reflected mainly in the lags that occur between real times and scheduled times, having a direct impact on the fulfillment of the objectives of the SGFEPI and therefore of the entity, since the expected value would not be generated by the different interest groups (direct beneficiaries, local governments).

In this context, it leads us to suppose that there is a problem and that this is constituted by the lags in the times that demand to develop the processes oriented to the preparation of the studies, for this reason the idea of designing a plan to identify points critical and propose improvement proposals during the operation concerning the preparation of pre-investment studies.

KEYWORDS: Process Improvement. Pre Investment Studies. Public Investment

ÍNDICE

1. MARCOTEORICO	19
1.1 REVISIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS.....	19
1.2. MARCO SITUACIONAL	19
1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	47
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	50
1.4.1. ROBLEMA CENTRAL	53
1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	54
1.5. OBJETIVOS	54
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	54
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	54
1.6. HIPÓTESIS.....	54
1.7. SISTEMA DE VARIABLES – DIMENSIONES E INDICADORES	54
1.8. POBLACIÓN Y MUESTRA	55
1.9. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	56
2. MARCOMETODOLÓGICO.....	58
2.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
2.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	59
2.3.1 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	59
2.3.2 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....	59
3. ANÁLISIS DEL PROCESO.....	60
3.1 ANTECEDENTES	60
3.1.1 Estructura Orgánica y Características Generales del Gobierno Regional de Huánuco.....	60
3.1.2 Grupos de Interés del Gobierno Regional de Huánuco.....	63
3.1.3 Estructura de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco	64
3.2 PROCESO DE GESTIÓN DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE INVERSIONES	70
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	91
4.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	91

4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS	91
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	122
4.4 PROPUESTA DE MEJORA	126
4.5 CONCLUSIONES	141
4.6 SUGERENCIAS	142

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cadena de Valor: La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Ciclo del Proyecto: El ciclo de proyecto contempla las fases de pre inversión, inversión y post inversión. Durante la fase de pre inversión de un proyecto se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan - en forma iterativa - alternativas de solución que permitan para encontrar la de mayor rentabilidad social.

El SNIP establece que todo PIP debe seguir el ciclo de proyecto, que comprende las fases de pre inversión, inversión y post inversión. La Unidad Formuladora (UF) es la responsable de formular los estudios de pre inversión del proyecto y puede ser cualquier oficina o entidad del sector público (ministerios, gobiernos nacionales, gobiernos regionales o gobiernos locales) que sea designada formalmente en la entidad y registrada por la Oficina de Programación de Inversiones correspondiente.

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

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

En la fase de inversión se pone en marcha la ejecución proyecto conforme a los parámetros aprobados en la declaratoria de viabilidad para la alternativa seleccionada de mientras que, en la fase de post inversión, el proyecto entra a operación y mantenimiento y se efectúa la evaluación ex post.

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

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

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

Las OPI de los Gobiernos Regionales declaran la viabilidad de los PIP o programas de inversión que no se financien con endeudamiento, que sean de su competencia y formulados por sus Unidades Formuladoras. Las OPI sectoriales aprueban los estudios de pre inversión de los proyectos y programas de inversión financiados con endeudamiento.

Gobierno Regional de Huánuco: Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y presupuestal, un pliego presupuestal.

INVIERTE.pe: Es un Sistema para que el Estado pueda administrar de forma adecuada sus recursos. Su objetivo es que el presupuesto público se invierta en prestación de servicios e infraestructura para el desarrollo del país. Entró en vigencia el 15 de febrero del 2017 con el Decreto Legislativo N°1252 y su reglamento. Al mismo tiempo derogó la Ley N°27293, la ley del SNIP.

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

Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) INVIERTE.pe: Es la unidad orgánica que tiene las siguientes funciones; registra a los órganos que realizarán las funciones de UF, así como, a sus responsables; propone los mecanismos para la elaboración, implementación y actualización del inventario de activos existentes.

Presupuesto por Resultados: El PpR es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas.

Proceso: Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia ordenada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas.

Programa Multianual de Inversión Pública: Es un proceso colectivo de análisis técnico y toma de decisiones sobre las prioridades que se otorgan a los objetivos y metas que la entidad prevé realizar para el logro de resultados esperados a favor de la población, así como la estimación financiera de ingresos y autorización de gastos para un periodo determinado con la finalidad de compatibilizar recursos disponibles para el logro de ellos.

Proyecto de Inversión Pública – INVIERTE.pe: Es una intervención temporal que se financia total o parcialmente con recursos públicos, destinada a la formación de capital fijo, humano, natural, institucional e/o intelectual que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes y/o servicios que el Estado tenga responsabilidad de brindar o de garantizar su prestación.

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

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

Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP: El SNIP es un sistema administrativo del Estado que a través de un conjunto de principios, métodos, procedimientos y normas técnicas certifica la calidad de los Proyectos de Inversión Pública (PIP). Con ello se busca:

Eficiencia: En la utilización de recursos de inversión.

Sostenibilidad: En la mejora de la calidad o ampliación de la provisión de los servicios públicos intervenidos por los proyectos.

Mayor impacto socio económico: Es decir, un mayor bienestar para la población.

Unidad Formuladora (UF) – INVIERTE.pe: Es la unidad orgánica de una entidad o de una empresa sujeta al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.pe, siendo sus funciones ser responsable de la fase de formulación y evaluación del ciclo de inversión (Programación Multianual).

Unidad Formuladora (UF) - SNIP: Las UF de los gobiernos regionales solamente pueden formular proyectos que se enmarquen en las competencias de su nivel de gobierno. Realizan las coordinaciones y consultas necesarias con la entidad respectiva para evitar la duplicación de proyectos. El Gobierno Regional de Huánuco - SGFEPI constituye una unidad formuladora de proyectos de inversión pública.

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

Unidades Ejecutoras de Inversiones (UEI) – INVIERTE. pe: Son las unidades orgánicas de una entidad o de una empresa sujeta al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.pe, que no requiere ser Unidad Ejecutora Presupuestal, siendo sus funciones

elaborar el expediente técnico o documentos equivalentes para el proyecto de inversión; elaborar el expediente técnico o documentos equivalentes para las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación; ser responsable de la ejecución física y financiera del proyecto de inversión y de las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación sea que lo realice directa o indirectamente conforme a la normatividad vigente en materia presupuestal y de contrataciones; mantener actualizada la información de la ejecución de las inversiones en el banco de inversiones durante la fase de ejecución en concordancia con la Ficha Técnica o el estudio de pre inversión.

INTRODUCCIÓN

La inversión pública es el mecanismo a través del cual los países desarrollan el capital público y ello les permite brindar un conjunto de bienes y servicios a la población. El Sistema Nacional de Inversión en nuestro país está constituido por un conjunto de normas, instrumentos y procedimientos establecidos con el objeto de ordenar el proceso de inversión pública, este sistema se basa en la gestión de procesos que tiene por finalidad optimizar la asignación de recursos públicos a través de la ejecución de opciones de inversión.

La gestión de procesos en la administración pública permite alcanzar mejores resultados y de una forma más eficiente, al hacer posible que los sistemas, las personas y, en general, los recursos disponibles, trabajen coordinados y en armonía con objetivos claramente definidos, facilita la coordinación entre los elementos del sistema y, por tanto, esa necesaria optimización. Es más, podemos considerarla imprescindible. Una meta de la gestión de procesos es la mejor comprensión sobre cómo se realizan las operaciones de una organización, de cómo se relacionan entre sí.

En las administraciones públicas, el número de procesos suele ser muy elevado, estos procesos, a su vez, deben contemplar un considerable número de procedimientos jurídico-administrativos. En definitiva, un sistema complejo que necesita precisamente de una forma de gestión basada en procesos para resultar eficaz y eficiente. Sin embargo, el enfoque de la gestión de procesos en la administración pública no está tan extendido. Es más, se aplica muy poco; la gestión de procesos permite analizar con detalle las actividades de una organización. Se establecen así las condiciones para mejorar la calidad de los resultados y la satisfacción de ciudadanos y ciudadanas; detectar oportunidades de mejora y, no hay que

olvidarlo, reducir costes. Y todo ello al mismo tiempo. Habría que añadir que, desde una visión de procesos, es posible determinar las cargas de trabajo de los procesos y llevar a cabo una consecuente distribución del personal de la institución. En definitiva, gestionar por procesos debe considerarse más que una elección, una obligación.

Es así, que el Sistema de Inversión Pública de nuestro país para la elaboración de estudios de preinversión se basa en procesos llamado el ciclo del proyecto que está constituido por tres fases i) preinversión, ii) inversión y iii) post inversión, para el presente estudio el análisis se centra en la primera fase que es la preinversión que tiene por objeto identificar un problema determinado, analizar y evaluar las alternativas de solución a fin de decidir la conveniencia de elaborar un proyecto de inversión pública; para ello se exige que el PIP cuente con los estudios que sustenten que es viable.

En este contexto, en el Gobierno Regional de Huánuco, la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión - SGFEPI es la encargada de elaborar los estudios de preinversión, presenta debilidades y limitaciones en la elaboración de los mismos, que tiene como consecuencia que el tiempo real empleado por el Gobierno Regional de Huánuco durante el desarrollo del proceso de gestión de estudios de preinversión versus el tiempo programado o teórico difieren en gran medida. Es así, que en el periodo 2015-2017 se puede observar que a la entidad le tomo un promedio de 725 días calendario es decir 24 meses o 2 años implementar un proceso de gestión de estudios de preinversion, esto quiere decir el tiempo transcurrido desde la fecha en que los proyectos se priorizan e incorporan en el Plan Operativo Institucional con fines de ser intervenidos, hasta la fecha de su declaratoria de viabilidad y aprobación.

El tiempo esperado para la formulación de un estudio de preinversión para la entidad es de 332 días, existiendo un retraso de 393 días calendario, es decir más de un año adicional; así, cuando en promedio un estudio de preinversión debería tardar no más de 332 días (tiempo esperado), en la práctica al Gobierno Regional de Huánuco le tarda 725 días poder contar con estudio de preinversión culminado y

aprobado, que constituye el insumo básico para pasar a la etapa de inversión de los PIP (estudios definitivos, obra). Dado que la administración de contrato es el subproceso que más tarda, con 176 días de retraso, seguido del de aprobación con 171 días.

En el presente trabajo de investigación, nos permitió responder a la hipótesis general, que la aplicación de una propuesta de mejora de procesos tiene una incidencia positiva en la elaboración de estudios de preinversión, por otro lado, la adecuada identificación de actividades y puntos críticos permitirá mejorar los sub procesos y reducir los retrasos (tiempo para la elaboración de estudio), lo que generará la satisfacción de los clientes (gobiernos locales y beneficiarios directos), evitando los desfases en los tiempos de formulación de un proyecto de inversión para la adecuada prestación de bienes y servicios a la población de la región Huánuco.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1. REVISIÓN DE ESTUDIOS REALIZADOS

Para la presente tesis, se revisaron las fuentes secundarias como bibliografía y portales de Internet, publicaciones especializadas, investigaciones, informes estadísticos, leyes y reglamentos e informes especializados. Para la elaboración del marco teórico se tomó como base el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP, Ley N° 27293¹ derogada por el Decreto Supremo N° 027-2017-EF² y el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.pe aprobada mediante Decreto Legislativo N° 1252, así como estudios de investigación y publicaciones sobre gestión de procesos e inversión pública. Además, se utilizaron documentos específicos sobre el tema.

1.2. MARCO SITUACIONAL

La inversión (pública y privada) es uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país. Promover la inversión en infraestructura es una estrategia de desarrollo de corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo, promover la inversión es una medida contra cíclica que permite dinamizar la economía de un país y generar empleo, en particular en contextos de desaceleración económica. En el mediano y largo plazo, promover la inversión en infraestructura productiva y social básica permite sostener el crecimiento económico, al elevar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, y ampliar la oferta de servicios públicos en beneficio de la población.

¹ Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, Ley N° 27293 aprobada el 28 de junio de 2000, derogada mediante Decreto Legislativo N° 1252 del 1 de diciembre de 2016.

² Decreto Legislativo N° 1252, que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Actualmente existe un debate sobre los fundamentos del crecimiento económico del país y sobre la distribución de los beneficios de dicho crecimiento entre la población, en particular a nivel descentralizado. Se señala que ambos aspectos representan un serio desafío para el desarrollo sostenible del Perú. Respecto a lo primero, señalan que el buen desempeño del país, el cual tiene sus raíces en las reformas adoptadas en la década de los noventa, se sostiene en un modelo económico primario exportador altamente vulnerable a factores exógenos, como los precios de los commodities, o el desempeño de socios comerciales como China, Estados Unidos o la Unión Europea.

Ante esta situación de vulnerabilidad, existe consenso sobre la necesidad de adoptar reformas estructurales que permitan sostener el crecimiento económico en el mediano y largo plazo. Entre estas medidas destacan: la diversificación productiva, orientada a potenciar sectores económicos no tradicionales que presentan ventajas competitivas; la promoción del comercio, para ampliar la demanda en el mercado interno y de nuevos socios comerciales; el aumento de los niveles de competitividad y productividad de las empresas; la promoción de la inversión en innovación y la generación de capital humano; entre otras.

Con respecto al segundo desafío se señala que las marcadas desigualdades en el acceso a oportunidades económicas y en las condiciones de vida de la población, las cuales se acentúan en el ámbito rural, son un factor que pone en riesgo la estabilidad política necesaria para sostener reformas de largo plazo. Esta situación exige medidas para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de servicios públicos básicos como la educación, la salud pública, el acceso a servicios de agua y saneamiento, entre otros.

Ahora bien, para enfrentar ambos desafíos se requiere impulsar de manera decisiva la inversión para cerrar las brechas de infraestructura en sectores estratégicos para el desarrollo, como son la educación, la salud, el transporte y el acceso a agua y saneamiento. Al respecto, diversos estudios han estimado la

dimensión y el costo de cubrir tales brechas, así como el impacto de estas en la competitividad y productividad del país, así como en las condiciones de vida de las personas.

En la última década, la economía peruana experimentó un crecimiento económico sostenido, superando al promedio latinoamericano. Uno de los factores que explica este crecimiento es la inversión, la cual se ha mantenido en niveles altos a lo largo de dicho periodo. Así, a partir del 2008, los volúmenes de inversión tanto pública como privada aumentaron de manera significativa, llegando a representar en el 2013 el 27,8% del PBI nacional, uno de los porcentajes más altos de la región.

Sin embargo, cambios en el contexto internacional han impactado de manera negativa las perspectivas de crecimiento tanto del país, como del resto de países de la región latinoamericana; lo cual si bien generó que se produzca una desaceleración en el crecimiento y que la inversión total muestre una leve caída en el 2015 (-0.3% respecto al 2014), no impidió que el PBI siga creciendo ni que la inversión alcance el 25,7% del PBI en el mismo año, superando en la región a países como Colombia, Chile y México .

Este crecimiento indica que todavía existe espacio para implementar reformas estructurales que permitan sostener el crecimiento económico en el mediano y largo plazo. De esta manera, se podrían asegurar los recursos necesarios para ampliar los niveles de cobertura y calidad de los servicios públicos, a fin de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, en particular a nivel descentralizado y en el ámbito rural. Una de estas reformas estructurales apunta a promover la inversión pública y privada para reducir de manera sustantiva la brecha de infraestructura existente.

La inversión pública es el mecanismo a través del cual los países desarrollan el capital público y ello les permite brindar un conjunto de bienes y servicios a la población. Al respecto, Calderón y Servén (2004) demuestran que el acervo de capital e infraestructura influye en el crecimiento económico, así como que

la desigualdad del ingreso se reduce con una mayor cantidad y calidad de infraestructura. Más aún, Sánchez y Wilmsmeir (2005) hacen referencia, luego de una gran discusión en relación con la fiabilidad del análisis empírico sobre la relación entre inversión y crecimiento, que la dotación de infraestructura explica significativamente las diferencias en el crecimiento observado entre regiones económicas.

Por su lado, estudios sectoriales, como por ejemplo el realizado para el sector transporte por Sánchez y Wilmsmeir (2005), señala que en América Latina existe un conjunto de limitaciones en la provisión de servicios de infraestructura en el sector, que deben ser reconocidos como elementos a incluir en la agenda pública para lograr la mejora en el proceso de la inversión pública. En particular, dichos autores mencionan, entre otros, los siguientes problemas de gestión:

- ✓ La inadecuada calidad en la evaluación e implementación de los proyectos de infraestructura, ya que genera errores en la asignación de recursos públicos y contratos, que no contribuyen a que el servicio llegue finalmente al usuario.
- ✓ La existencia de contratos extremadamente detallados y con objetivos demasiados ambiciosos, dado el plazo y los recursos asignados, que por un lado demuestran incapacidad técnica (para evaluar distintas opciones), y por el otro, suelen generar grandes problemas legales (reclamos) y retrasar el cumplimiento del contrato y por tanto la ejecución de la inversión.

Alfaro (2009), por otro lado, postuló que es necesaria una relativización de la gestión de recursos de manera que los administradores de éstos puedan interactuar para alcanzar una gestión integrada. Es decir, para lograr un manejo eficiente en las empresas de un sector se requiere que los encargados de la gestión conozcan otras opciones de administración, que conozcan más experiencias de otras partes y estén mejor capacitados para tareas administrativas.

En términos de procesos, estudios como el de Lacey (1988) señalan que un elemento básico para mejorar la gestión de la inversión pública es establecer mecanismos para aumentar su control, a través de un sistema público contable automatizado, que permita monitorear y evaluar la calidad del gasto.

Dentro de este ámbito de evaluación, Whittingham (2000) añade que para contribuir a la modernización del Estado se requiere contar con instrumentos y mecanismos para evaluar, hacer seguimiento, y controlar la eficiencia del aparato estatal. Así, por ejemplo, menciona que en el caso de Colombia, el Banco de Proyectos, instrumento implementado por el Departamento Nacional de Planeación, que tenía por objetivo “la evaluación de todos los proyectos de inversión financiados con recursos del gobierno central a fin de que cumplan con criterios básicos de rentabilidad económica y viabilidad técnica”, fue concebido como una herramienta de planeación que permitiría una mejor asignación de los recursos, que muy pronto se convirtió en un instrumento importante del trabajo del Departamento Nacional de Planeación. En el caso del Perú, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) ha tomado como base dicha definición para la estructuración de su propio Banco de Proyectos, por lo que sería necesario evaluar la posibilidad de incluir en él información que permita conocer los resultados de dicha inversión, que debería ser el fin último del sistema.

Al respecto, se estima que a nivel nacional la brecha de infraestructura del país al 2025 asciende aproximadamente a US\$ 160 mil millones. Si bien no existen cifras desagregadas a nivel descentralizado, se puede deducir que tal brecha es aún más pronunciada a nivel regional y local, y en particular, en el ámbito rural. Tal como lo señalara un estudio reciente de la Contraloría General de la República, la causa principal de este déficit en infraestructura, se debe a que el Estado presenta dos limitaciones: recursos insuficientes (financieros y humanos) y prácticas inadecuadas en el proceso de inversión pública.

Respecto a la primera limitación, cabe señalar que, a pesar de la creciente disponibilidad de recursos financieros, en particular en aquellas regiones que reciben recursos por canon, sobre canon y regalías; la brecha de infraestructura en el país es tan grande que se requiere aumentar de manera significativa el presupuesto asignado a la inversión pública y promover la participación privada, a través de modalidades como las Asociaciones Público Privadas (APP) y las Obras por Impuestos (OxI). Asimismo, el Estado debe velar por la calidad de la inversión pública, a fin de garantizar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles, así como la sostenibilidad y la rentabilidad social de los proyectos de inversión.

En cuanto a la segunda limitación, en el “Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú” se concluyó que el Estado – en todos sus niveles - enfrenta grandes dificultades en la gestión de los proyectos de inversión pública, entre las cuales se encuentran:

- ✓ El manejo atomizado de las inversiones, esto es, la formulación de pequeños proyectos con impacto limitado, lo que les genera elevados costos de transacción y coordinación en los Gobiernos Regionales y Locales y evita el aprovechamiento de posibles economías de escala.
- ✓ Los recursos destinados a la operación y mantenimiento de las obras de infraestructura son insuficientes, por lo general, lo que afecta la sostenibilidad de las inversiones impidiendo que la ciudadanía perciba los beneficios esperados.
- ✓ La mayoría de proyectos de inversión pública son ejecutados mediante la modalidad de Contrata o Administración Directa, dejándose de lado modalidades como las Asociaciones Público Privadas (APP) o las Obras por Impuestos (OxI) que, bajo el principio de idoneidad, podrían contribuir a reducir los costos, aprovechar las economías de escala, garantizar la operación y el mantenimiento, y permitir una adecuada distribución de riesgos.
- ✓ Existen grandes brechas de conocimiento sobre el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) actualmente inexistente y el actual Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.pe, entre el personal encargado de gestionar las

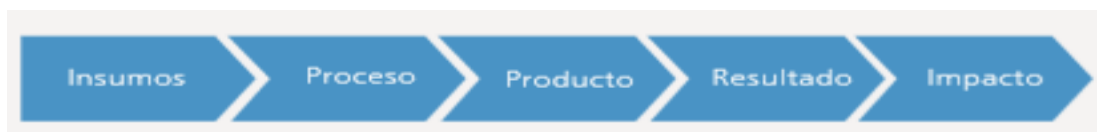
inversiones, sobre todo a nivel regional y local. Esto se traduce en estudios poco precisos y de baja calidad, lo que genera mayores costos en las etapas subsiguientes del ciclo de la inversión

Como parte clave del movimiento hacia una gestión moderna, siguiendo un proceso gradual, en el año 2007, el Ministerio de Economía y Finanzas introduce un nuevo enfoque llamado Presupuesto por Resultados (PPR) a través de la Dirección General del Presupuesto Público (DGPP).

La estrategia de Presupuesto por Resultados está orientada a conciliar tres objetivos: primero, mantener la disciplina fiscal; segundo, mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y tercero, mejorar la calidad del gasto asegurando la articulación y la eficiencia en las operaciones de todas las entidades y agencias de los tres poderes del Estado y en los tres niveles de gobierno.

Este mecanismo se guía de una organización por procesos contenidos en cadenas de valor que generan resultados e impactos positivos. En esta cadena, los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

TABLA N° 01
CADENA DE VALOR



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.

Elaboración: Propia.

Así, el PpR soluciona la desvinculación entre la asignación presupuestaria, los productos y resultados que se esperan de cada programa y sector. Además, el PpR es quizás la herramienta que mejor recoge las relaciones entre gobierno y sociedad, funcionando como una herramienta de vigilancia ad hoc y promueve la rendición de cuentas, ya que tiene que sincerarse las acciones concretas a ejecutarse, los indicadores de desempeño y los objetivos a alcanzar (Alvarado & Morón³, 2011). Finalmente, también rompe con el concepto erróneo que más recursos conllevan a mejores resultados.

La implementación de esta estrategia de gestión pública busca articular la gestión presupuestaria en torno a los resultados que requieren y valoran los ciudadanos, mantener la disciplina fiscal, fortalecer la rendición de cuentas, mejorar la eficiencia en la distribución de recursos y mejorar la calidad del gasto. Se intenta pasar de una elaboración del presupuesto incrementalista y basada en insumos (line-ítem budgeting) a un presupuesto orientado hacia resultados (outcomes-based budgeting) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010). De esta manera se consideran los resultados como punto de partida y de llegada. Además, el diseño comprende todo el proceso presupuestario, lo que quiere decir que se analiza la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de la asignación de recursos públicos.

Es decir, las asignaciones presupuestarias se hacen en función a productos (vacunas aplicadas, libros distribuidos, etc.) y no a insumos (remuneraciones, bienes y servicios, etc.) como el modelo tradicional. Bajo el enfoque PpR, se establece recursos según coberturas de productos y luego se distribuye por instituciones. Aquello obliga a desarrollar estructuras de costos y calcular los costos de los productos que se entregan a la ciudadanía. El PpR cambia el enfoque de la mirada tradicional que prioriza la eficiencia y el control en el manejo de los recursos, hacia una gestión dirigida por la efectividad en el logro de resultados (Ministerio de Economía y Finanzas⁴, 2010).

³ Alvarado, B., & Morón, E. Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas. Lima. 2008.

⁴ Ministerio de Economía y Finanzas. De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú. Lima. 2010.

El Presupuesto por Resultados se implementa gradualmente mediante los Programas Presupuestales (PP). Estos funcionan como una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas. Los Programas Presupuestales PpR, se orientan a proveer productos (conjunto de bienes o servicios que recibe la población beneficiaria) para lograr un resultado específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública. En el 2007 se definieron los programas piloto, cuyo hilo conductor es el desarrollo del capital humano: salud, educación, nutrición, identidad y conectividad (Alvarado & Morón, 2011).

El monto destinado a los Programas Presupuestales (PP), al igual que su número, ha incrementado significativamente durante los últimos años, lo que indica su buen funcionamiento y un compromiso hacia la gestión por resultados.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es un Sistema Administrativo creado en el año 2000 mediante la Ley N°27293⁵ con el fin de superar problemas relacionados con: la ineficiencia del uso de los recursos públicos; la presencia de proyectos sin rentabilidad social o económica; proyectos sin sostenibilidad; la duplicidad entre instituciones públicas, y finalmente, los proyectos de alto riesgo por falta de evaluación ambiental y de seguridad (Universidad del Pacífico⁶, 2010). En efecto, el SNIP funcionaba como un control de calidad de Proyectos de Inversión Pública (PIP), estableciendo las metodologías, procesos y normas técnicas a las que los proyectos se deben someter.

Cabe resaltar que el Sistema de Inversión Pública ha desarrollado una serie de mecanismos e incentivos para manejar el Proceso de Descentralización de la Inversión Pública de manera gradual, sistemática, y

⁵ Derogada por el Decreto Legislativo N° 027-2017/EF del 23 de febrero de 2017.

⁶ Universidad del Pacífico. Balance de la Inversión Pública: Avances y Desafíos Para Consolidar la Competitividad y el Bienestar de la Población. Lima. 2010.

ordenada. Sin embargo, como hemos visto, aún tiene mucho que hacer para mejorar la capacidad y la calidad del gasto público.

La Dirección General de Inversión Pública (DGIP)⁷ ha venido mejorando de manera continua el Sistema de Inversión Pública. Ha ido simplificando y adecuando su normatividad a las diferentes situaciones y particularidades de los sectores y de las regiones, provincias y distritos. Ha publicado y mejorado las guías y los contenidos mínimos específicos para la formulación y evaluación de los proyectos. Además, ha desarrollado un aplicativo a nivel nacional a fin de facilitar el registro y la gestión de los proyectos de inversión que son declarados viables.

Asimismo, se han creado rankings para incentivar la competencia entre las regiones y municipios y se han establecido sistemas de incentivos para mejorar los siguientes indicadores de desempeño de la inversión pública: i) incidencia (que la inversión cierre brechas); ii) eficacia en la ejecución (mejore la velocidad del gasto); iii) envergadura (tamaño promedio del proyecto); iv) viabilidad (que el banco de proyectos cuente con estudios de pre inversión declarados viables en cantidades suficientes); v) ejecutabilidad (que los proyectos avancen a lo largo del ciclo o el proceso clave de valor de la inversión pública).

En la etapa de planeamiento se identifican cuatro problemas clave: (1) el inadecuado diagnóstico, selección y priorización de problemas según las necesidades de la población; (2) la poca capacidad para fijar objetivos por causa de intereses políticos; (3) una ineficiente selección entre las distintas modalidades de ejecución disponibles en Proyectos de Inversión Pública; (4) la existencia de una limitada

⁷ El Decreto Legislativo N° 1252, crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, se creó el referido Sistema Nacional con la finalidad de orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

articulación entre los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo (POI), el Programa Multianual de Inversiones y el Presupuesto por Resultados.

En cuanto a la etapa de preinversión se identifican cinco limitaciones clave: (1) los estudios de preinversión son poco precisos, de baja calidad y susceptibles a demoras; (2) el proceso de aprobación de viabilidad es lento; (3) los gobiernos sub nacionales carecen de personal capacitado que elabore estudios de preinversión de calidad; (4) existe una deficiente coordinación entre las autoridades y la población sobre las metas de los proyectos de inversión; y (5) los terrenos en donde se realizan las obras no cuentan con saneamiento legal.

En la etapa de inversión, se aprecian problemas tanto en fase de los estudios a nivel de Expediente Técnico (ET) como en la ejecución y supervisión de los proyectos. En cuanto al ET, existe preocupación en tres aspectos: (1) los ET son a menudo de inadecuada calidad e incompletos; (2) los profesionales desconocen las normas y directivas; y (3) existe un desfase entre los estudios de preinversión y el ET, particularmente en términos presupuestales. En cuanto a la calidad de los ET esto se debería a la carencia de personal capacitado responsable y los inadecuados términos de referencia. Los términos de referencia para la contratación de estudios y las bases empleadas no tienen claro el alcance u ofrecen pagar precios no acordes con la magnitud y complejidad de los requerimientos, de modo que impiden la contratación de equipos profesionales idóneos. La carencia de personal capacitado es identificada también como la principal causa del desconocimiento sobre normas y directivas en los gobiernos descentralizados, un tema al que ya se ha referido en el capítulo de fortalecimiento de capacidades.

Los ET deficientes generan muchos re-procesos con las verificaciones o desactivaciones y reformulaciones de los estudios de preinversión. Por otro lado, la mala calidad de los expedientes redundará en la contratación de las obras. Contratos de obras basados en inadecuados expedientes técnicos generan muchos trámites de adicionales de obra o incluso paralizaciones de obra por arbitrajes.

Finalmente, se concluye que un problema adicional en la fase de inversión es la inadecuada supervisión de obras. Esto es principalmente un problema que enfrentan los gobiernos locales, ya que un gran número no dispone de personal para la supervisión y liquidación.

En la etapa de post inversión, el problema central es que no se destinan suficientes recursos para la operación y mantenimiento de los proyectos de inversión pública. Otro de los problemas en esta etapa era la falta de un sistema de información central que permita realizar un seguimiento completo e integral de los proyectos de infraestructura. Esto cambió con la creación del Sistema de Información de Obras Públicas (INFObras) desarrollado por la Contraloría General de la República. Sin embargo, existen ciertos problemas que deben ser abordados. Por ejemplo, existen entidades que no cumplen con el requerimiento de registrarse en el sistema. Esto se debería a que las ellas saben lo que están ejecutando mal y no quieren que esto se refleje en el sistema. En otras palabras, lo ven como un mecanismo de fiscalización.

A modo de conclusiones específicas podemos señalar las siguientes:

- a. **Existen grandes brechas en infraestructura y acceso a servicios públicos:** A pesar del crecimiento económico sostenido y la creciente disponibilidad de recursos fiscales, el Perú sigue enfrentando grandes brechas en el acceso a servicios públicos. Se ha identificado un déficit significativo de infraestructura de uso público, que repercute negativamente en la calidad de vida de los ciudadanos y le resta competitividad al país.
- b. **El diagnóstico de la inversión pública constata que el Estado no ha utilizado adecuadamente los recursos disponibles:** Por un lado, los gobiernos sub nacionales utilizan casi exclusivamente la Administración Directa y la Contrata como modalidades de ejecución de inversiones, lo que no ha generado inversiones sostenibles y socialmente rentables. Por otro lado, se nota un claro retraso en la realización de las inversiones. Entre el 2005 y 2012, se

presupuestaron S/ 195 mil millones para inversión en todos los sectores, en los tres niveles de Gobierno. Sin embargo, solo se gastaron S/ 126 mil millones; por lo tanto, S/ 69 mil millones fueron reprogramados.

- c. Atomización de inversiones:** En el Perú la inversión pública se gestiona de manera atomizada, generando elevados costos de transacción y coordinación, y supera la capacidad técnica de gestión de los gobiernos sub nacionales. Como resultado, se realizan estudios de mala calidad, y se desaprovechan posibles economías de escala en cuanto a los costos materiales y gastos generales que podrían empaquetarse en un solo gran proyecto.
- d. Deficiente operación y mantenimiento:** El principal problema enfrentado en esta etapa son los insuficientes recursos para la operación y mantenimiento de las obras. Esto afecta sustancialmente la sostenibilidad de las inversiones y no permite percibir los beneficios que se tuvieron en cuenta en los estudios que justificaron la rentabilidad de la inversión.
- e. Uso limitado de las modalidades de ejecución de inversiones:** Actualmente, cerca al 100% de las obras de inversión pública son ejecutadas mediante Contrata o Administración Directa. El uso de Obras por Impuesto y Asociaciones Público-Privadas, además de los ahorros que generaría mediante la reducción de los costos de administración de contratos y transacción, aprovecharía tanto la repartición de riesgos entre el público y el privado, importantes economías de escala en los costos de los materiales y en los gastos generales, y aseguraría la operación y el mantenimiento de la obra durante la vida de un contrato a largo plazo, es limitado.
- f. Los gobiernos sub nacionales enfrentan una serie de limitaciones que dificultan la optimización de la inversión pública:** Primero, de manera transversal durante todo el Ciclo de Proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y actualmente del Sistema de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - INVIERTE.pe, ha demostrado que existe una necesidad de capacitar al personal encargado de inversiones. Existe una importante heterogeneidad de capacidades en los gobiernos sub nacionales que se traduce en la

elaboración de estudios de preinversión y expedientes técnicos poco precisos y de baja calidad.

Estas deficiencias se traducen en mayores costos en las etapas subsiguientes.

El mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de Calidad en las Organizaciones, empresas y entidades públicas, donde la mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas, en el mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad, se encontraban en los más bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos, éstos conceptos están dejando de ser ventajas competitivas en el presente, para pasar a ser necesidades básicas y agregar a ellos otros paradigmas con más alto nivel, diversas técnicas o métodos de mejora de calidad, tales como: Ingeniería de Procesos, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, el Método Tompkins de Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, se están imponiendo en la actualidad. Distintos autores han hecho referencia a la mejora de la calidad ofreciendo diferentes puntos de vista, sobre el tema.

El tiempo es un activo administrable, la utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento, la inercia, etc. Los recursos materiales, humanos, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno. En el área de producción, el desperdicio temporal toma la forma de existencias del mismo modo cuando se desperdicia el tiempo, se estancan los procesos. Por ejemplo; puede suceder en una oficina, cuando un documento o segmento de información permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Donde quiera que haya estancamiento, se produce despilfarro que conducen invariablemente a la pérdida de tiempo.

Por lo tanto, el tiempo es un activo que con frecuencia se desprecia. Si se dilapida pone en peligro el mejor de los planes; si se utiliza cuidadosamente hace que la administración sea más efectiva y menos inquietante. El tiempo es irrecuperable. Al menos en teoría, siempre es posible obtener otras cosas y recuperarlos, pero el tiempo no y debe utilizarse con prudencia. Una vez que el tiempo se ha gastado, nadie tiene una segunda oportunidad para usarlo.

Este aspecto debe promoverse más en la administración pública. Mediante la eliminación de los ya mencionados cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector público debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Por cuanto no tiene costo alguno, la eliminación de la pérdida de tiempo es una de las formas más fáciles que tiene la entidad para mejorar sus operaciones. Todo lo que tenemos que hacer es ir a los lugares de trabajo, observar lo que está sucediendo allí, reconocer las imprecisiones y pérdidas de tiempo y emprender los pasos necesarios para su eliminación.

La gestión de procesos en la administración pública permite alcanzar mejores resultados y de una forma más eficiente, al hacer posible que los sistemas, las personas y, en general, los recursos disponibles, trabajen coordinados y en armonía con objetivos claramente definidos. A esto es a lo que se denomina optimización; es decir, que las partes de trabajen colectivamente para alcanzar las metas del conjunto del sistema. Porque una organización es eso, un sistema compuesto por distintas partes y subsistemas que deben operar de manera acoplada. Coordinada, en un mismo sentido. Y este sistema está compuesto por procesos relacionados entre sí, de modo que los resultados de unos serán “entradas” de otros en forma de materiales, información, instrucciones, documento, etc.

La gestión de procesos facilita la coordinación entre los elementos del sistema y, por tanto, esa necesaria optimización. Es más, podemos considerarla imprescindible. Una meta de la gestión de procesos es la

mejor comprensión sobre cómo se realizan las operaciones de una organización, de cómo se relacionan entre sí.

En las administraciones públicas, el número de procesos suele ser muy elevado. En una municipalidad de una población de, por ejemplo, 50.000 habitantes no es extraño encontrar del orden de 600 procesos distintos. Incluso más en función del grado en que distintos servicios estén externalizados de una forma u otra. Estos procesos, a su vez, deben contemplar un considerable número de procedimientos jurídico-administrativos. En definitiva, un sistema complejo que necesita precisamente de una forma de gestión basada en procesos para resultar eficaz y eficiente.

Sin embargo, el enfoque de la gestión de procesos en la administración pública no está tan extendido. Es más, se aplica poco, muy poco; la gestión de procesos permite analizar con detalle las actividades de una organización. Se establecen así las condiciones para mejorar la calidad de los resultados y la satisfacción de ciudadanos y ciudadanas; detectar oportunidades de mejora y, no hay que olvidarlo, reducir costes. Y todo ello al mismo tiempo. Habría que añadir que, desde una visión de procesos, es posible determinar las cargas de trabajo de los procesos y llevar a cabo una consecuente distribución del personal de la institución. En definitiva, gestionar por procesos debe considerarse más que una elección, una obligación.

1.1.1 CICLO DEL PROYECTO Y PLAZOS DE EVALUACIÓN

a) Ciclo del Proyecto

El ciclo del proyecto de la inversión pública integra la idea del proyecto y conforme a lo dispuesto en las Directivas⁸, está constituido por tres fases: ii) pre inversión, iii) inversión, y, iv) post inversión. Cada fase de este ciclo contiene determinadas acciones que están orientadas a certificar la calidad del proyecto y su sostenibilidad. Ahora bien, el estudio considera dos fases

⁸ Directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (derogado) y el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.pe (actualmente vigente).

más: i) planeamiento, programación y presupuesto (Programa Multianual de Inversiones) y v) seguimiento y monitoreo, por ser fases importantes para garantizar la pertinencia, calidad y sostenibilidad de los PIP. A continuación, se desarrolla cada una de ellas:

- ✓ **Planeamiento, Programación y Presupuesto:** Esta es la fase de inicial de todo proyecto ya que la programación adecuada de la inversión pública y su articulación con el sistema de planificación y presupuesto del sector público son necesarias para garantizar que las inversiones estén orientadas a cerrar las brechas de acceso a servicios públicos.

El planeamiento es un proceso de toma de decisiones que tiene como propósito definir los objetivos estratégicos, identificar las brechas de acceso a servicios, asociar recursos y priorizar los proyectos de acuerdo a la demanda, acuerdos concertados y su impacto esperado. El planeamiento se refleja en la formulación y ejecución de los Planes Estratégicos de Desarrollo Sectorial, Planes de Desarrollo Concertado Regional o Local y el Presupuesto Participativo.

La programación es el proceso de priorización, organización y distribución de carácter multianual de proyectos, alineados técnicamente por niveles de prioridad con los resultados de un proceso de planificación eficaz y operacionalizable⁹.

La Programación Multianual de la Inversión Pública (PMIP) constituye uno de los instrumentos para la formulación del presupuesto ya que a través de esta se organiza y consolida la cartera de PIP a ser evaluados o ejecutados en un periodo no menos de tres años. Finalmente, se destina el presupuesto para los proyectos orientados a cumplir los objetivos planeados.

- ✓ **Pre Inversión:** Tiene como objetivo identificar un problema determinado, así como analizar y evaluar las alternativas de solución a fin de decidir la conveniencia de realizar un PIP en particular. Para ello, se exige que el PIP cuente con los estudios que sustenten que es viable,

⁹ Shack, Nelson. Elaboración del Marco Conceptual para el Diseño del Proceso Integrado de la Programación de la Inversión Pública en el Perú. Lima: Dirección General de Política de Inversiones (DGPI del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. 2011.

es decir que el mismo cumple con tres requisitos: i) Se identifica y prioriza proyectos que cierran brechas¹⁰ (es socialmente rentable - SNIP), ii) sostenible en el tiempo, y, iii) concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades competentes¹¹.

TABLA N° 02

DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA LA VIABILIDAD

SNIP		INVIERTE.pe	
Monto de Inversión	Documento Requerido	Monto de Inversión	Documento Requerido
< 1.2 millones	Formato SNIP 04: Perfil Simplificado – PIP Menor	< 750 UIT	Ficha Técnica Simplificada
Entre 1.2 y 10 millones	Estudio de Perfil	Entre 750 y 407,000 UIT	Estudio de Perfil
Mayor a 10 millones	Estudio de Perfil y Factibilidad	Mayor a 407,000 UIT	Estudio de Perfil reforzado

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.

Elaboración: Propia.

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

¹⁰ INVIERTE.pe

¹¹ De acuerdo al numeral 11.2 del artículo 11° de la Directiva N° 002-2017-EF/63.01, la declaratoria de viabilidad solo podrá otorgarse si cumple con los siguientes requisitos:

- a. Ha sido otorgado a un proyecto de inversión, de acuerdo a las definiciones establecidas.
- b. No se trata de un proyecto de inversión fraccionado.
- c. La UF tiene las competencias legales para formular y declarar la viabilidad del proyecto.

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

TABLA N° 03
PLAZOS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTUDIOS

SNIP		INVIERTE.pe	
Nivel de Estudio	Plazo	Nivel de Estudio	Plazo
Formato SNIP 04: Perfil Simplificado – PIP Menor	10 días hábiles	Ficha Técnica Simplificada	Bajo responsabilidad de la Unidad Formuladora
Estudio de Perfil	30 días hábiles	Estudio de Perfil	
Estudio de Perfil y Factibilidad	40 días hábiles	Estudio de Perfil reforzado	

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.

Elaboración: Propia.

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

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

TABLA N° 04

PLAZOS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTUDIOS

Etapa	Órgano Responsable	
	SNIP	INVIERTE.pe
Formulación	Unidad Formuladora	Unidad Formuladora
Evaluación	OPI	Unidad Formuladora
Viabilidad	OPI	Unidad Formuladora

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.

Elaboración: Propia.

Como se aprecia en el cuadro anterior, aun cuando exista un nuevo sistema como INVIERTE.pe, la parte operativa de la formulación, evaluación y aprobación de estudios se mantiene, sólo ha habido un cambio en la asignación de la responsabilidad. Esta situación nos permite señalar que los aportes que se muestran en el presente trabajo de investigación son válidos, por cuanto para el consultor la formulación y evaluación se mantienen, ya dependerá de las limitaciones y debilidades de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión - SGFEPI cuanto pueda mejorar y agilizar el proceso de gestión de la inversión pública.

- ✓ **Inversión:** Esta fase comienza cuando un PIP ha sido declarado viable. Está compuesta de dos etapas: i) la elaboración del expediente técnico o estudio detallado, y, ii) la ejecución del PIP. Para la elaboración del expediente técnico o estudio detallado la Unidad Ejecutora de Inversiones - UEI debe ceñirse a los parámetros previstos en el estudio de pre inversión con el que se declaró viable el PIP. Los estudios definitivos o los expedientes técnicos tienen una vigencia de tres años, luego de los cuales, si no se ha iniciado la ejecución del PIP, la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (ex OPI) y la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) del MEF, cuando corresponda, deberán evaluar nuevamente el estudio de preinversión con el que se declaró la viabilidad y ejecución del PIP. Para iniciar la ejecución del PIP la OMPI debe registrar en el Banco de Inversiones la información consignada en el Formato 01, siendo la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI)

exclusivamente responsable por la información consignada en el mencionado formato, el cual tiene calidad de declaración jurada.

La fase de Inversión culmina una vez que el PIP ha sido totalmente ejecutado y liquidado, de corresponder. Luego de ello, la UEI debe elaborar el informe sobre el cierre del PIP (Formato 04) y su transferencia, cuando corresponda, y remitirlo al OMPI de la entidad.

- ✓ **Post Inversión:** Un proyecto entra a la fase de post inversión cuando se ha culminado la ejecución del PIP por completo y este ha sido transferido a la entidad responsable para su mantenimiento. Esta fase comprende: i) la operación y mantenimiento del PIP, y, ii) la evaluación ex post.

La evaluación ex post es el proceso para determinar sistemática y objetivamente la eficiencia, eficacia y el impacto de todas las acciones desarrolladas para alcanzar los objetivos planteados en el PIP. Para cada nivel de estudio existen condiciones diferentes sobre los cuales se llevará a cabo la evaluación.

- ✓ **Seguimiento y Monitoreo:** El objetivo de esta fase es proporcionar alerta o indicaciones tempranas del progreso en el cumplimiento de los objetivos del proyecto de inversión pública. Esto se logra a través del establecimiento y seguimiento a indicadores establecidos que puedan medir los avances de los objetivos del proyecto.

ALCANCES SOBRE EL CAMBIO DE NORMATIVIDAD EN LA INVERSIÓN PÚBLICA

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

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

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

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

TABLA N° 05

DIFERENCIAS ENTRE INVIERTE.PE Y EL SNIP

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

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - MEF.
Elaboración: Propia.

1.1.2 GESTIÓN POR PROCESOS

Según Bravo¹², «un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia ordenada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas» (2013: 33).

De acuerdo con Bravo:

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

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

¹² Bravo Carrasco, Juan. Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social). 5^a Edición. Santiago de Chile. 2013.

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

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

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

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

Asimismo, Bravo indica:

[...] La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y los productos los reciben personas, y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes [...]. (2013: 31)

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

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

1.1.3 MARCO NORMATIVO

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)

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

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

De esta forma, a través del artículo 3 de este Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se establece el rol de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en calidad de organismo

rector del proceso de modernización de la gestión pública, que tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación la PNMGP; disponiéndose, a través del artículo 4° que la implementación de las medidas y acciones efectuadas en el marco de lo dispuesto en la citada norma, se financia con cargo al presupuesto institucional autorizado de los pliegos correspondientes, para los fines establecidos en el mismo, sin demandar recursos adicionales al tesoro público y conforme a las disposiciones legales vigentes.

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

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

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

Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP

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

Como se mencionó anteriormente, el SNIP dicta las pautas sobre los proyectos de inversión pública a través de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM), el cual a su vez se encarga de generar instrumentos metodológicos, que faciliten a las UF la elaboración de los estudios de preinversión y, a las OPI la evaluación de los PIP a efectos de la declaración de viabilidad, es decir, la certificación de la calidad de los proyectos a través de reglamentos y directivas [Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01, que aprueba la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública - Directiva N° 001-2011-EF/68.01, modificada por: R.D. N° 002-2011-EF/63.01 (23 de julio de 2011), R.D. N° 003-2012-EF/63.01 (23 de mayo de 2012), R.D. N° 008-2012-EF/63.01 (13 de diciembre de 2012), R.D. N° 003-2013-EF/63.01 (2 de mayo de 2013), R.D. N° 004-2013-EF/63.01 (7 de julio de 2013), R.D. N° 005-2013-EF/63.01 (27 de julio de 2013), R.D. N° 008-2013-EF/63.01 (31 de octubre de 2013), R.D. N° 005-2014-EF/63.01 (20 de mayo de 2014), R.D. N° 001-2015-EF/63.01 (05 de febrero de 2015) y R.D. N° 004-2015-EF/63.01 (09 de abril de 2015), Resolución Directoral N° 001-2010-EF/68.01 aprueba instrumentos metodológicos para la evaluación de las declaratorias de viabilidad otorgadas en el marco del SNIP].

Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.pe

El 01 de diciembre de 2016 se aprobó el Decreto Legislativo N° 1252 que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Mediante este nuevo sistema no se exigirá a los proyectos de inversión pública que evidencien rentabilidad social, sino que demuestren estar orientados al cierre de brechas. Con la entrada

en vigencia del Reglamento del Decreto de Legislativo N° 1252¹³, el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – INVIERTE.pe la implementación y operatividad se encuentra vigente.

El INVIERTE.pe dicta las pautas sobre los proyectos de inversión pública a través de la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), el cual a su vez se encarga de generar instrumentos metodológicos, que faciliten a las UF la elaboración de los estudios de pre inversión y la evaluación de los PIP a efectos de la declaración de viabilidad, es decir, la certificación de la calidad de los proyectos a través de reglamentos y directivas [Resolución Directoral N° 001-2017-EF/68.01, que aprueba la Directiva para la Programación Multianual en el Marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, modificada por Resolución Directoral N° 004-2017-EF/63.01 (12 de setiembre de 2017), Resolución Directoral N° 002-2017-EF/63.01 que aprueba la Directiva para la Formulación y Evaluación en el Marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, modificada por Resolución Directoral N° 004-2017-EF/63.01 (12 de setiembre de 2017), Resolución Directoral N° 005-2017-EF/63.01 que aprueba la Directiva para la Ejecución de Inversiones Públicas en el Marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, modificada por Resolución Directoral N° 006-2017-EF/63.01 (03 de octubre de 2017).

En ese sentido, para el desarrollo del presente trabajo se considerará ambos instrumentos.

A partir de lo señalado, en aplicación de la atribución de impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública mediante la optimización de los sistemas de gestión y el ejercicio del control gubernamental con énfasis en las áreas críticas sensibles en el proceso de elaboración de estudios de pre inversión, se considera necesario realizar este estudio que analice la problemática que se presenta a

¹³ Decreto Supremo N° 027-2017/EF.

lo largo de todo el ciclo de los proyectos de inversión pública a nivel regional que desarrolle una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de pre inversión en el Gobierno Regional de Huánuco. Con ello se busca identificar las causas y plantear recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia y efectividad de los estudios y la inversión, de modo tal que permita brindar servicios de calidad a los ciudadanos.

1.3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

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

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

Los gobiernos regionales emanan de la voluntad popular. Son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y presupuestal, un pliego presupuestal¹⁴.

La misión del Gobierno Regional de Huánuco en el marco de las competencias y funciones establecidas en la Ley de Gobiernos Regionales, y de acuerdo a los criterios de modernización del Estado y en el marco de la visión territorial, se ha consensado la siguiente misión que define el central del Gobierno Regional de Huánuco y es: “Gestionar y promover el desarrollo humano sostenible en los pobladores de la región Huánuco con respeto a la biodiversidad e interculturalidad¹⁵”

De acuerdo, al Manual de Procedimientos – MAPRO¹⁶ del Gobierno Regional de Huánuco la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión es la encargada de la formulación de estudios de preinversión siendo su objetivo evaluar la conveniencia de realizar un proyecto de inversión pública (PIP) en particular, es decir exige contar con los estudios que sustenten que es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes, siendo sus funciones la elaboración de estudios de preinversión¹⁷.

Los objetivos estratégicos institucionales orientan la gestión del Gobierno Regional de Huánuco hacia el logro de los objetivos estratégicos. En ese sentido, los Objetivos Estratégicos Institucionales - OEI contienen la descripción de lo que desea alcanzar, así como, se incorpora el correspondiente indicador y meta anual. Así, se plantean doce objetivos estratégicos institucionales los cuales se articulan con los

¹⁴ Ley Orgánica de Gobiernos Regionales – Ley N° 27867, Artículo 2°, en concordancia con la Constitución Política, Artículo 191°.

¹⁵ Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019. Desafíos y Perspectivas de Mejora Institucional.

¹⁶ Manual de Procedimientos – MAPRO, aprobado con Resolución Ejecutiva Regional N° 014-2016-GRH/GR del 14 de enero del 2016.

¹⁷ Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 027-2017-EF del 22 de febrero del 2017.

Objetivos Estratégicos Territoriales - OET siguiendo lógicas de desagregación, análisis causal, así como de condiciones específicas del sujeto.

TABLA N° 06

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Objetivos Estratégicos Institucionales	
1	Promover el desarrollo social e igualdad de oportunidades en la región Huánuco
2	Disminuir los niveles de violencia, conflictos sociales y delictivos en la región Huánuco
3	Garantizar la atención de salud integral de la población
4	Asegurar el acceso oportuno a los servicios de calidad de educación de los diferentes niveles y modalidades de educación
5	Mejorar las condiciones de habitabilidad en la población urbano rural
6	Garantizar el uso de los servicios de transporte terrestre de manera eficiente y segura en la región Huánuco
7	Fortalecer la gestión administrativa e institucional
8	Fortalecer el desarrollo económico y la competitividad regional en la región Huánuco
9	Consolidar la integración y comunicación intra regional
10	Promover el ordenamiento territorial adecuado para el desarrollo sostenible en la región Huánuco
11	Mejorar el aprovechamiento y conservación sostenible de los recursos naturales
12	Fortalecer la gestión de riesgos de desastres en la región Huánuco

Fuente: Plan Estratégico Institucional – PEI Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales es necesario realizar un conjunto de labores ordenadas y sistematizadas. Esas labores son denominadas acciones estratégicas institucionales que son una serie de tareas secuenciales y complementarias que se articulan de manera coherente e integrada; y que involucran el uso de recursos físicos, financieros, humanos, etc.

Las acciones estratégicas institucionales son medidas a través de indicadores y sus correspondientes metas anuales. Cabe mencionar que en el marco de la modernización del Estado, las acciones estratégicas institucionales que se desarrollen deben de estar orientadas al cierre de brechas y a resultados concretos, por lo que se han determinado acciones estratégicas relacionadas directamente a aquellas que reflejan los bienes y servicios que se obtienen del proceso de producción de la Entidad, y se entregan al ciudadano, entorno o entidades; otras que están relacionadas a asegurar la realización de los procesos de producción, denominándose acciones de apoyo y soporte; y finalmente, aquellas acciones que se traducen en los proyectos de inversión pública.

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

El Macroproceso Gestión de Proyectos del Gobierno Regional de Huánuco tiene por objetivo presentar los lineamientos generales que le permitan a la entidad realizar, de manera efectiva, las actividades de gestión en la ejecución de proyectos de inversión pública desarrollada por la misma institución.

A través de esta investigación se pretende identificar las deficiencias y puntos críticos en el proceso de elaboración de estudios de preinversión y luego desarrollar una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de preinversión en el Gobierno Regional de Huánuco.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Al ser el Gobierno Regional de Huánuco persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y presupuestal, un pliego presupuestal; la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión - SGFEPI, es la encargada de la formulación de estudios de preinversión siendo su objetivo evaluar la conveniencia de realizar un proyecto de inversión pública (PIP) en particular, es decir exige contar con los estudios que sustenten que es socialmente rentable, sostenible y concordante con los lineamientos de política establecida por las autoridades correspondientes, siendo sus funciones la elaboración de estudios de pre inversión.

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

Consecuentemente esa falta de planificación demostrada durante la elaboración de estudios, se ve reflejada principalmente en los desfases que se dan entre los tiempos reales y los tiempos programados, repercutiendo de manera directa, en el cumplimiento de los objetivos de la SGFEPI y por ende de la entidad, puesto que no se estaría generando el valor esperado por los diferentes grupos de interés (beneficiarios directos, gobiernos locales).

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

Actualmente la Entidad no cuenta con procedimientos y flujogramas enfocados en el desarrollo de estudios de preinversión y supedita esta tarea a la eficiencia que pudieran adoptar los consultores y los stakeholders internos.

Asimismo, dicha situación tiene que ver mucho con que el Gobierno Regional de Huánuco a pesar de que cuenta en su estructura orgánica y con una Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial esta no efectúa o implementa de manera directa las políticas orientadas a la evaluación, monitoreo y de mejora de los procesos, con lo que se demuestra que no tiene un sistema integrado entre el planificador y el formulador.

Por otro lado, se debe precisar a pesar que se cuenta con el Plan Operativo Institucional (POI), no se toma en cuenta los formatos de presupuesto, los montos, la meta física y la fecha estimada de convocatoria de cada uno de los estudios de preinversión que se quiere formular.

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

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

- ✓ De lo expuesto se puede colegir que, si bien en el presupuesto institucional ya se tienen metas, estas generan imprecisiones debido a que el POI se encuentra desactualizado.
- ✓ La exigencia de ejecutar el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) al 100% hace que se incluyan proyectos que no estuvieron planificados, sobre todo con recursos ordinarios, generalmente por presión política e incumplimiento del presupuesto participativo.
- ✓ El POI, en su calidad de documento dinámico, esta no se modifica a lo largo de toda la gestión elegida por votación popular, generalmente 4 años.
- ✓ El presupuesto sufre menos modificaciones, debido a que no obedece a una programación multianual en función a prioridades. En ese sentido, se puede concluir que en dicho rubro no existe articulación entre el POI y el presupuesto.

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

La fase de planeamiento, presupuesto y programación se considera la fase inicial de todo proyecto de inversión pública. La programación adecuada de la inversión pública y su articulación con el sistema de planificación y presupuesto del sector público son necesarias para garantizar que las inversiones estén

orientadas a cerrar las brechas de acceso a servicios públicos, de allí que los gestores públicos deben redoblar esfuerzos por diseñar estrategias que permitan el desarrollo de esta fase de manera eficiente.

Surge la interrogante ¿Qué medidas correctivas se podrían aplicar para mejorar esta situación? En principio, desarrollar una propuesta de mejora que esté basado en el enfoque de gestión de procesos y subprocesos que comprenden la fase de elaboración de estudios de pre inversión. La mejora de los tiempos invertidos, que busque reducir los riesgos, puntos críticos o “cuellos de botella” que pudieran ser identificados durante la etapa de elaboración de estudios de pre inversión, que muchas veces postergan la oportunidad de aprobación de los mismos.

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

En consecuencia, se debe precisar que en el presente trabajo se realizará el análisis de cada uno de los subprocesos, actividades, así como de los actores que intervienen en la etapa de elaboración de estudios de preinversión, teniendo como base el factor de tiempo utilizado durante la elaboración de los citados estudios.

1.4.1. PROBLEMA CENTRAL

¿Cuál es el impacto de la deficiente gestión en la elaboración de estudios de preinversión en el Gobierno Regional de Huánuco?

1.4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cuáles son las deficiencias y puntos críticos en el proceso de elaboración de estudios de pre inversión?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de pre inversión en el Gobierno Regional de Huánuco.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar las deficiencias y puntos críticos en el proceso de elaboración de estudios de pre inversión.

1.6. HIPÓTESIS

Hipótesis General

“La aplicación de una propuesta de mejora de procesos tiene una incidencia positiva en la elaboración de estudios de pre inversión”.

Hipótesis Especifica

- a) La adecuada identificación de actividades y puntos críticos permitirá mejorar los subprocesos y reducir los retrasos.

1.7. SISTEMA DE VARIABLES – DIMENSIONES E INDICADORES

Sistema de Variables

Las variables de la presente investigación son:

VARIABLE INDEPENDIENTE

- Mejora de Procesos

VARIABLE DEPENDIENTE

- Elaboración de Estudios de Pre Inversión

1.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

a. Universo de Población

El universo del estudio está conformado por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, a la cual está adscrita la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión encargada de la formulación y evaluación de los estudios de pre inversión.

b. Muestra del Estudio.

Para el estudio se tomará como muestra a los estudios de pre inversión programados en el Planes Operativos Institucionales – POI del Gobierno Regional de Huánuco.

La medición de los datos está referida a la identificación de actividades y puntos críticos permitirá mejorar los subprocesos y reducir los retrasos. Existe la necesidad de levantar información primaria con entrevistas a profundidad a los funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco que intervienen en el proceso de gestión de estudios de pre inversión; utilizando la siguiente fórmula, se ha determinado la realización de 13 entrevistas a profundidad.

$$n = \frac{Z^2 (NP) Q}{Z^2 PQ + (N-1) E^2} = \frac{(1.96)^2 14 (0.5) (0.5)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + 13 (0.05)^2} = 13$$

DONDE :

n = Muestra

N = Número de funcionarios

Z = Límite de confianza = 1.96

P = Probabilidad de ocurrencia = 50% (La aplicación de una propuesta de mejora de procesos tiene una incidencia positiva en la elaboración de estudios de pre inversión)

Q = Probabilidad de no ocurrencia = 50% (La aplicación de una propuesta de mejora de procesos tiene una incidencia negativa en la elaboración de estudios de pre inversión)

E = Error probable = 5%

Se ha determinado la realización de 13 entrevistas a profundidad a los funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco que intervienen en el proceso de gestión de estudios de pre inversión. En anexos se presenta la entrevista a profundidad a realizarse.

1.9. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

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

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

A partir de lo señalado, en aplicación de la atribución de impulsar la modernización y el mejoramiento de la gestión pública mediante la optimización de los sistemas de gestión y el ejercicio del control

gubernamental con énfasis en las áreas críticas sensibles en el proceso de elaboración de estudios de pre inversión, se considera necesario realizar el estudio que analice la problemática que se presenta a lo largo de todo el ciclo de los proyectos de inversión pública a nivel regional que desarrolle una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de pre inversión en el Gobierno Regional de Huánuco. Con ello se busca identificar las causas y plantear recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia y efectividad de los estudios y la inversión, de modo tal que permita brindar servicios de calidad a los ciudadanos.

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

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

Por su naturaleza, la investigación será de nivel y tipo descriptivo¹⁸.

2.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para garantizar la optimización del desarrollo de la investigación se adoptarán el siguiente método: Método Deductivo¹⁹.

UNIDAD DE ANÁLISIS

El sujeto de estudio es el proceso de gestión de estudios de pre inversión, el cual se encuentra contenido en la normatividad de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión - SGFEPI. Los elementos que conforman este proceso están asentados en la documentación operativa y son de conocimiento de los gerentes de cada una de las gerencias del Gobierno Regional de Huánuco, por lo que en alguna medida se acudirá a ellas con la finalidad de absolver las interrogantes que se plantearon en la presente investigación.

¹⁸ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la Investigación**, Tercera Edición. Mexico. Mc Graw Hill. 2003. 705 pag.

¹⁹ Ibídem.

Los elementos o unidad de análisis están conformado por 67 estudios de pre inversión programados en los Planes Operativos Institucionales del Gobierno Regional de Huánuco durante los periodos 2015 – 2017.

2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

2.3.1 FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

a. FUENTES

Los datos se recolectarán a través de entrevistas a profundidad efectuadas a los funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco que intervienen en el proceso de gestión de estudios de pre inversión y trabajo de campo.

b. TÉCNICA

Entrevista a profundidad

c. INSTRUMENTOS

Cuestionarios

2.3.2 PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

La presentación de datos se realizará a través de cuadros estadísticos y gráficos, para el procesamiento y análisis de datos se empleará el paquete informático EXCEL.

CAPITULO III

3 ANÁLISIS DEL PROCESO

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 Estructura Orgánica y Características Generales del Gobierno Regional de Huánuco

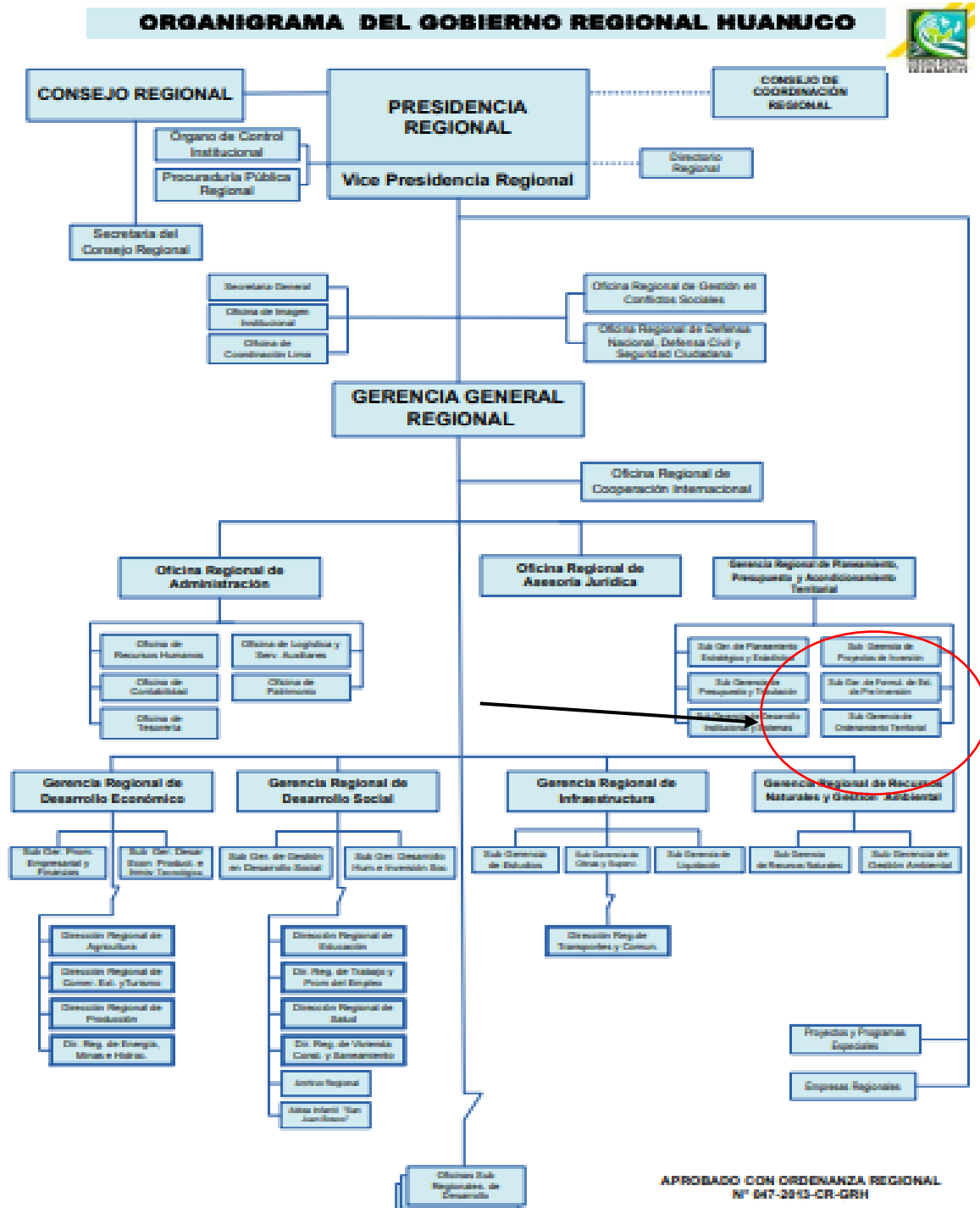
El Gobierno Regional Huánuco tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos, la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes, programas nacionales, regionales y locales de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental.

La Sub Gerencia de Proyectos de Inversión con dependencia jerárquica y administrativa de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, es responsable de promover y proponer las inversiones públicas con proyectos de fortalecimiento y mejoramiento de capacidades, de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos de ámbito regional, con estrategias de sostenibilidad, competitividad, oportunidades de inversión privada.

A su vez la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión con dependencia jerárquica y administrativa de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, formula estudios de preinversión, es responsable del contenido del estudio, enmarcados en los lineamientos de política del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en el Programa Multianual de Inversión Pública, en el Plan Estratégico Regional de carácter Multianual y en los Planes de Desarrollo Regional.

TABLA N° 07

ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO



Fuente: Organigrama del Gobierno Regional de Huánuco
 Elaboración: Propia

A la fecha el Gobierno Regional de Huánuco, se encuentra compuesta por la siguiente estructura orgánica:

TABLA N° 08

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

FUNCIÓN	ESTRUCTURA ORGÁNICA
Órgano Normativo y Fiscalizador	Consejo Regional Consejero Regional Secretaría del Consejo Regional
Órgano de Gobierno	Gobernador Regional Vice Gobernador Regional
Órgano de Control	
Órgano de Control	Órgano de Control Institucional
Órgano de Defensa Jurídica	Procuraduría Pública Regional
Órganos de Coordinación	Consejo de Coordinación Regional Directorio de Gerentes Regionales Oficina Regional de Gestión en Conflictos Sociales Oficina Regional de Defensa Nacional, Defensa Civil y Seguridad Ciudadana
Órganos de Dirección	Gerencia General Regional
Órganos de Asesoramiento	Oficina Regional de Cooperación Internacional Oficina Regional de Asesoría Jurídica Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
Órganos de Apoyo	Secretaría General Oficina de Imagen Institucional Oficina de Coordinación Lima Oficina Regional de Administración
Órganos de Línea	Gerencia Regional de Desarrollo Económico Gerencia Regional de Desarrollo Social Gerencia Regional de Infraestructura Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental
Órganos Desconcentrados	Oficinas Sub Regionales de Desarrollo
Órganos Descentralizados	Proyectos y Programas Especiales Empresas Regionales

Fuente: ROF del Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

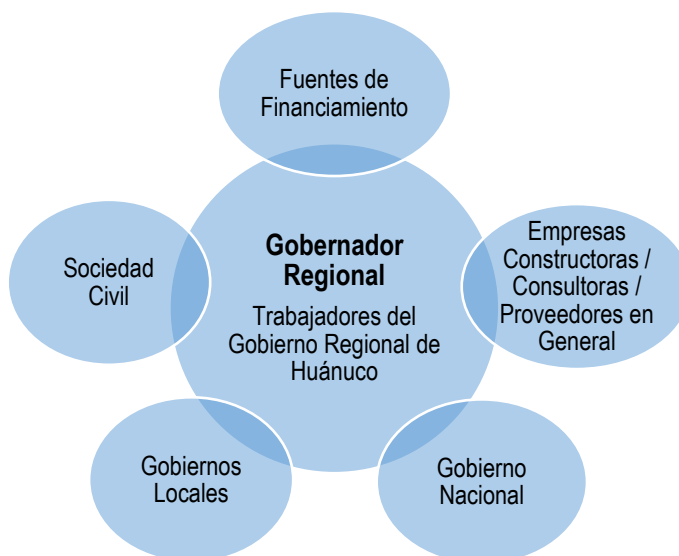
En la estructura orgánica indicada, se observa que la elaboración de los estudios de preinversión se encuentra en la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión - SGFEPI, la gestión correspondiente a la ejecución de obras y el posterior mantenimiento recae en la Gerencia Regional de Infraestructura.

También, se aprecia que la entidad cuenta con la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; que se encarga de la formulación y estandarización de las políticas y procesos internos (y su mejora continua); de manera tal que se pueda velar por la calidad de la gestión y orientarla a resultados; con lo cual se concluye que en la entidad se tiene clara la responsabilidad correspondiente a la priorización de los proyectos a ser ejecutados.

3.1.2 Grupos de Interés del Gobierno Regional de Huánuco

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

GRAFICO N° 01
GRUPOS DE INTERÉS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO



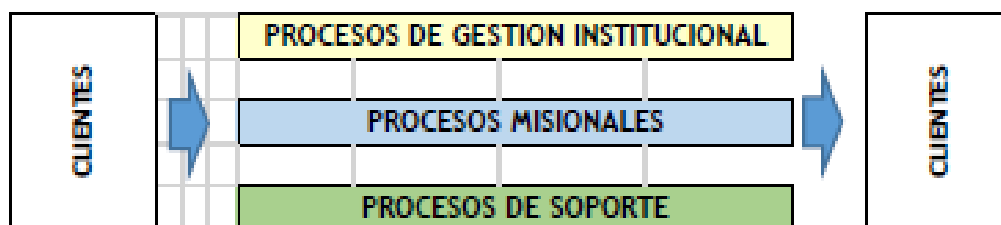
Elaboración: Propia

3.1.3 Estructura de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco

Para identificar los macroprocesos y procesos que se desarrollan en el Gobierno Regional de Huánuco, se revisó el Manual de Procesos de la entidad, el mismo que fue aprobado a través de la Resolución Ejecutiva Regional N° 014 – 2016 – GRH/PR. Es así que, como parte de dicho análisis, se observa que la estructura de procesos del Gobierno Regional, está constituida por los siguientes macroprocesos:

GRAFICO N° 02

MACROPROCESOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO



Fuente: Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco
Elaboración: Propia

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

TABLA N° 09

ESTRUCTURA DE PROCESOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

PROCESOS ESTRATÉGICOS
Direccionamiento Estratégico
Gestión del Desarrollo y Modernización Institucional
Gestión de Alianzas y Posicionamiento Institucional
PROCESOS MISIONALES
Gestión del Desarrollo Social
Gestión de la Competitividad Económica y Productiva
Integración Territorial Regional
Gestión Ambiental y Riesgo de Desastres
PROCESOS DE APOYO
Gestión del Recurso Humano
Gestión Financiera y Presupuestaria
Gestión de Bienes y Servicios
Gestión de la Inversión Pública
Gestión de Asuntos Jurídicos
Gestión Documentaria y de Archivo

Fuente: Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

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

TABLA N° 10

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE PROCESOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

PROCESOS	FUNCIÓN
Procesos de Gestión de la Inversión Pública	Apoyo

Fuente: Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en dicha estructura, el primer nivel corresponde a los procesos estratégicos, cuyo conjunto de procesos están relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

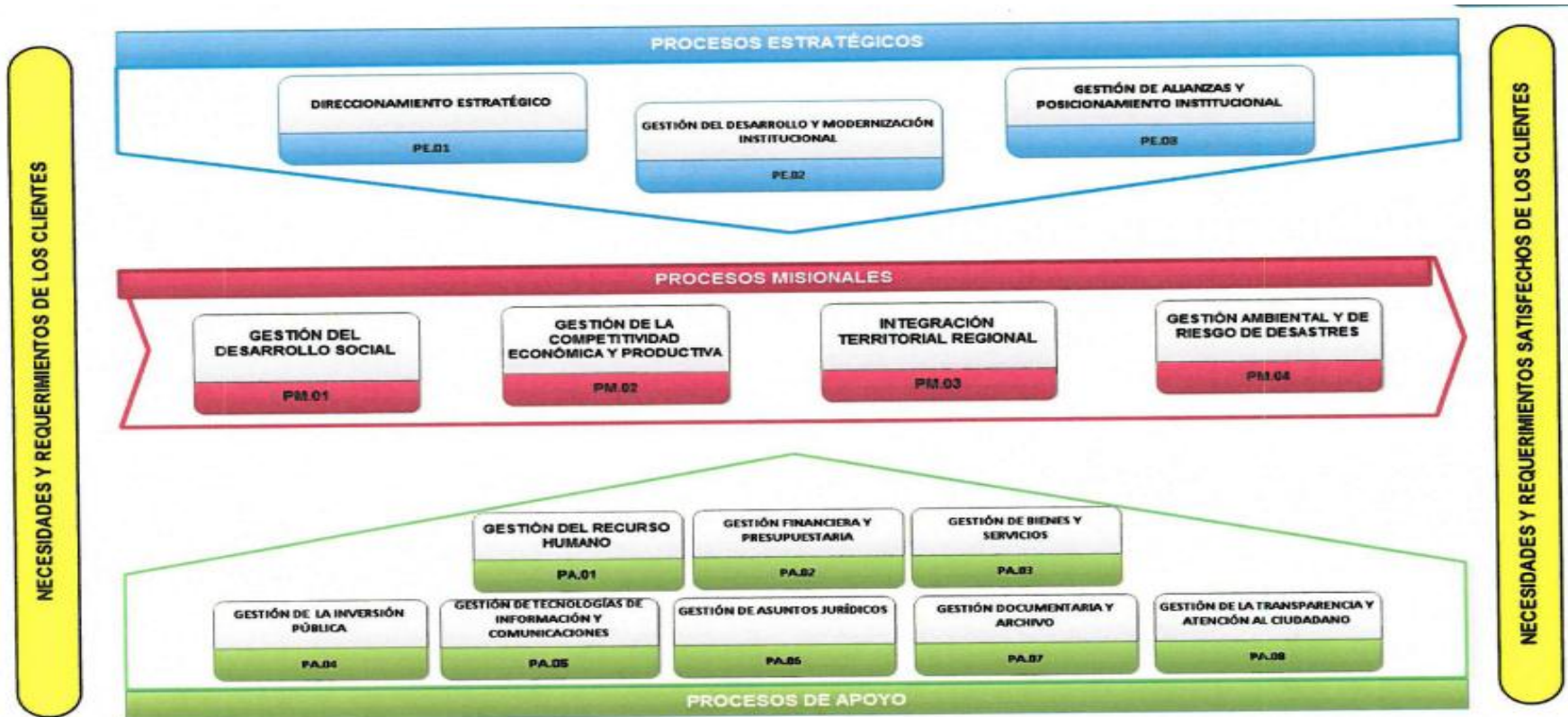
En el segundo nivel se ubican los procesos orientados a ejecutar la misión de la institución y por otro lado entregar el valor a los grupos de interés del Gobierno Regional de Huánuco; este conjunto de procesos son la producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o core business.

Finalmente, en el tercer nivel se describen los procesos que se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.

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

GRÁFICO N° 03

MAPA DE PROCESOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO

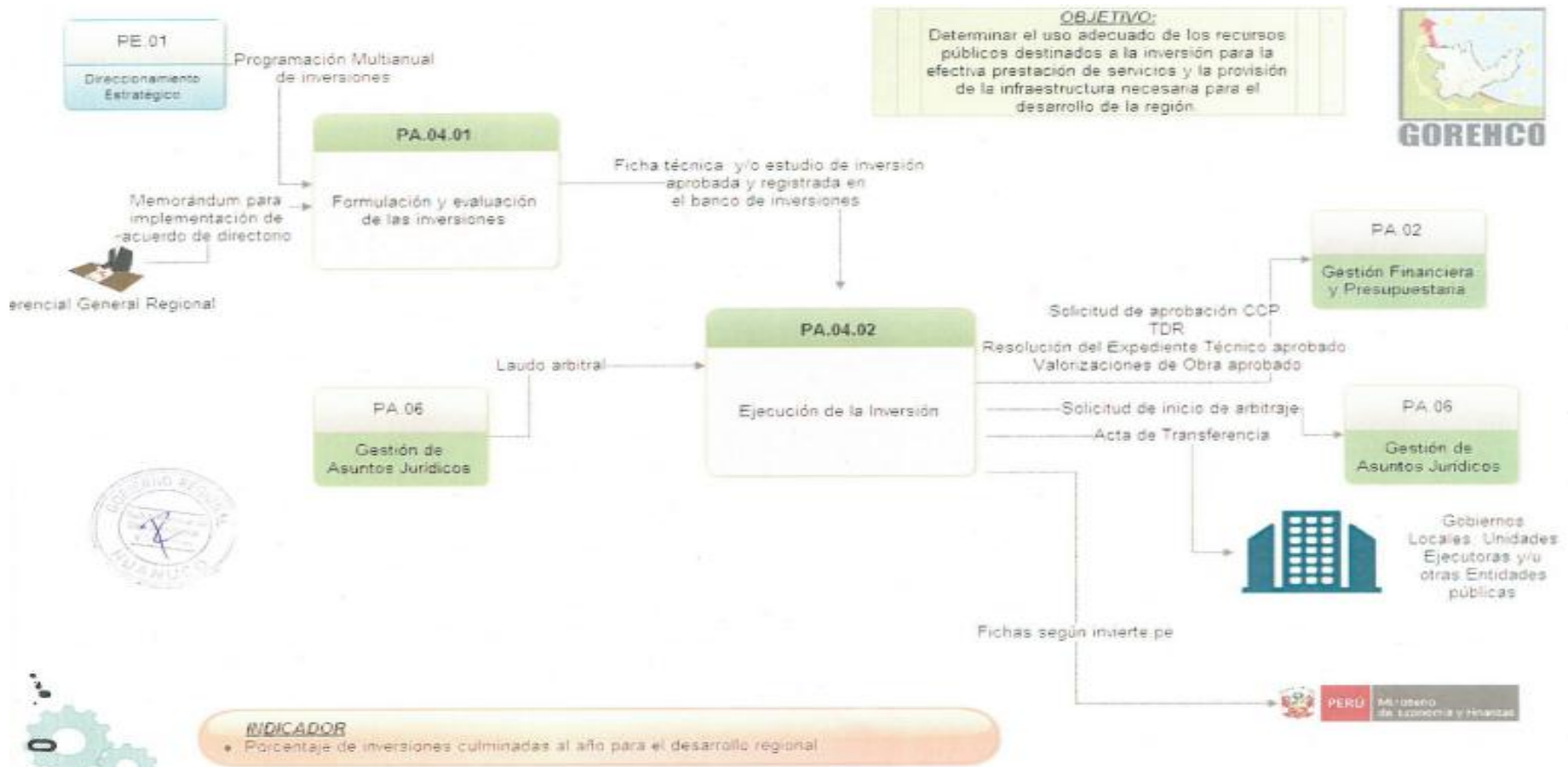


Fuente: Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco
Elaboración: Propia

Prosiguiendo con el análisis, de los procesos operativos que se indican en el esquema antes mostrado, se ha extraído el proceso correspondiente a la Gestión de la Inversión Pública, con la finalidad de analizar sus componentes (planificación, seguimiento y control, cierre), y la relación o correspondencia que guardan cada uno de ellos con la gestión referente a los procesos de elaboración de estudios de preinversión, así como los sub procesos, actividades y procedimientos que lo conforman.

GRAFICO N° 04

MACROPROCESO DE GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA



Fuente: Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco
Elaboración: Propia

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

Consecuentemente, podemos establecer que el proceso correspondiente a la gestión de inversiones (formulación y evaluación de las inversiones) objeto del presente estudio, constituye la primera fase de procesos del Macro Proceso de Gestión de la Inversión Pública, correspondiendo las siguientes fases a los procesos de gestión de estudios definitivos y gestión de obras, cuyo análisis no es parte del presente trabajo.

Ahora bien, luego de haberse determinado en el marco de la estructura general de procesos del Gobierno Regional de Huánuco, el objeto del presente trabajo, procederemos con el análisis y desarrollo de los procesos correspondientes a la Gestión de Formulación y Evaluación de las Inversiones.

3.2 PROCESO DE GESTIÓN DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE INVERSIONES

3.2.1 Competencia

Al respecto, se ha elaborado una matriz de correspondencia entre los procesos de apoyo y las áreas del Gobierno Regional de Huánuco, en donde se muestra que la gestión de los procesos correspondientes a la etapa de estudios de preinversión se encuentra a cargo de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión, quien por sus funciones es la responsable del cumplimiento de cada uno de ellos, así como de sus actividades y procedimientos.

TABLA N° 11
MATRIZ DE CORRESPONDENCIA DE PROCESOS DE APOYO Y ÁREAS DEL GOBIERNO
REGIONAL DE HUÁNUCO

PROCESOS DE APOYO O SOPORTE	Sub Gerencia de Proyectos de Inversión	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión	Gerencia Regional de Desarrollo Social	Dirección de Transportes y Comunicaciones	Gerencia Regional de Infraestructura	Sub Gerencia de Estudios	Sub Gerencia de Obras y Supervisión	Sub Gerencia de Liquidación	Sub Gerencia de Presupuesto Y Tributación	Oficina Regional de Asesoría Jurídica
PA. 04.01 Formulación y Evaluación de las Inversiones		X								
PA. 04.01.01 Elaboración de Plan de Trabajo	X		X	X						
PA. 04.01.02 Formulación y Evaluación del PIP		X								
PA. 04.02 Ejecución de la Inversión					X					
PA. 04.02.01 Gestión de Expedientes Técnicos						X				
PA. 04.02.02 Ejecución Física de la Inversión							X			
PA. 04.02.03 Liquidación y Transferencia de la Inversión								X		
PA. 02 Gestión Financiera y Presupuestaria									X	
PA. 06 Gestión de Asuntos Jurídicos										X

Fuente: Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

3.2.2 Descripción del Proceso de Gestión de la Inversión Pública y su Relación con los Objetivos del Gobierno Regional de Huánuco

El proceso de gestión de la inversión pública, se relaciona claramente con la misión y objetivos²⁰ que tiene el Gobierno Regional de Huánuco. En esa línea, contar con un proceso óptimo en la elaboración de estudios de preinversión repercutiría positivamente en el objetivo específico de

²⁰ Gobierno Regional de Huánuco. **Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019.**

“Implementar la gestión pública moderna orientada al ciudadano y a resultados, con enfoque de articulación territorial”, lo que a su vez impactaría en la misión de “Gestionar y promover el desarrollo humano sostenible en los pobladores de la región Huánuco con respeto a la biodiversidad e interculturalidad”, que en el mediano plazo aportaría con la visión de “Huánuco territorio andino amazónico integrado, que ha impulsado el desarrollo humano y la sostenibilidad de sus economía, en base a la grandeza de su biodiversidad y el respeto de la interculturalidad”, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

TABLA N° 12
MATRIZ DE CORRESPONDENCIA DE PROCESOS DE APOYO Y OBJETIVOS DEL GOBIERNO
REGIONAL DE HUÁNUCO

PROCESOS DE APOYO O SOPORTE	ESTRATEGICOS			INSTITUCIONALES	POLITICA	DESARROLLO			
	Desarrollo Territorial	Sostenibilidad de la Inversión Pública	Complementariedad y Articulación de la Inversión	Desarrollo de Capacidades Institucionales	Descentralización, Eficiencia y Participación	Inclusión, Ciudadanía y Democracia	Fortalecimiento de Políticas Nacionales y Regionales	Desarrollo Humano Sostenible	Fortalecimiento de Capacidades
PA. 04.01 Formulación y Evaluación de las Inversiones	X	X	X					X	
PA. 04.01.01 Elaboración de Plan de Trabajo	X	X	X						
PA. 04.01.02 Formulación y Evaluación del PIP	X	X	X					X	
PA. 04.02 Ejecución de la Inversión	X	X	X					X	
PA. 04.02.01 Gestión de Expedientes Técnicos	X	X	X					X	
PA. 04.02.02 Ejecución Física de la Inversión	X	X	X					X	
PA. 04.02.03 Liquidación y Transferencia de la Inversión	X	X	X					X	
PA. 02 Gestión Financiera y Presupuestaria	X	X	X					X	
PA. 06 Gestión de Asuntos Jurídicos		X	X						

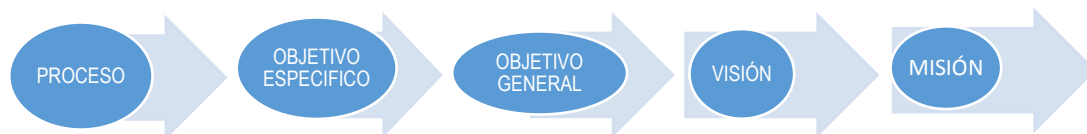
Fuente: Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

En ese sentido, se puede decir que el proceso de gestión de la inversión pública es concordante con la misión de la entidad tal como lo expresan Miguel A.; Rodríguez Ortega, Milayda Valderrama Ortega. Así pues, en palabras de Miguel A. Rodríguez, la importancia de los estudios de preinversión radica no sólo en “...determinar qué alternativas son más óptimas económicamente...”, sino en conocer “...como contribuye el proyecto en los diferentes sectores, es decir, dicho estudio debe determinar el impacto socioeconómico en el área de influencia...”; mientras que Valderrama Ortega “...elaborar estudios de calidad es fundamental para cumplir los objetivos institucionales”.

GRAFICO N° 05

RELACIÓN ENTRE EL PROCESO Y LOS OBJETIVOS



Fuente: Gobierno Regional de Huánuco
Elaboración: Propia

3.2.3 Caracterización del Proceso de Gestión de la Inversión Pública

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

TABLA N° 13

CARACTERIZACIÓN PROCESO DE GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

SUB PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN					
PROVEEDORES	PROCEDIMIENTOS	INSUMOS /ENTRADA	ACTIVIDADES	PRODUCTOS / SALIDAS	CLIENTES
Gerencia General/GRPPOT/SGPI	Implementación del Plan Operativo Institucional	Proyectos e intervenciones priorizadas	Incorporación de proyectos	POI consolidado	SGFEPI
Gerencia General/GRPPOT/SGPI		Plan Operativo Institucional consolidado	Aprobación de Plan Operativo Institucional	POI	SGFEPI
SGFEPI	Actos preparatorios	Plan Anual de Contrataciones	Elaboración de TdR y estructura de costos	TdR consolidados	SGFEPI
SGFEPI		Términos de Referencia consolidados	Aprobación de TdR y estructura de costos	TdR aprobados	SGFEPI
SUB PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN					
SGFEPI	Selección del Consultor	TdR y certificación y/o previsión presupuestal y cotizaciones	Implementación de expediente de contratación	Expediente de Contratación aprobado	SGFEPI
ORA		Selección y remisión de ternas profesionales	Conformación de comité	Comité de selección designado	SGFEPI
Comité especial		Expediente de contratación	Elaboración de bases	Bases revisadas	SGFEPI
Comité especial		Bases revisadas	Aprobación de bases	Bases aprobadas	SGFEPI
Comité especial		Bases aprobadas	Proceso de selección	Consultor adjudicado	SGFEPI
ORA		Consultor adjudicado	Suscripción de contrato	Contrato suscrito	SGFEPI
ORA/ORAL	Administración de Contrato	Contrato suscrito	Entrega de terreno	Acta de entrega de terreno	SGFEPI
Consultor		Inicio de servicio	Presentación de informe	Distribución de informes	SGFEPI
Consultor		Distribución de informes	Revisión de informes parciales	Pronunciamiento de especialista	SGFEPI
Consultor		Pronunciamiento de especialista	Aprobación de informes parciales	Pronunciamiento de especialista	SGFEPI
Consultor		Conformidad	Valorización		SGFEPI
SUB PROCESO DE CIERRE DE LOS ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN					
Consultor	Aprobación de informe final	Informes finales	Verificación de informes finales	Entregables finales aprobados	SGFEPI
Consultor	Liquidación	Prestaciones aprobadas y valorizaciones canceladas	Liquidación final	Contratos liquidados	SGFEPI

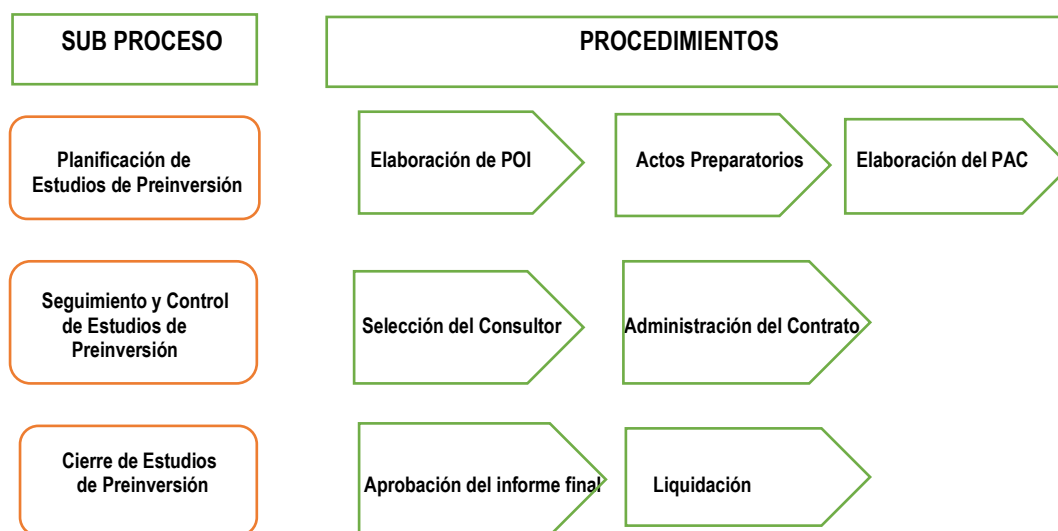
Elaboración: Propia

3.2.4 Estructura del Proceso

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

GRAFÍCO N° 06

ESTRUCTURA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA



Elaboración: Propia

a) Sub proceso de planificación de estudios de preinversión

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

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

Procedimiento de Implementación del Plan Operativo Institucional – POI

Este procedimiento viene precedido por el Presupuesto Institucional Apertura del Gobierno Regional de Huánuco, cuya gestión está a cargo de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial.

La Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, valiéndose del instrumento de política y de gestión por los gobiernos locales y sociedad civil Presupuesto Participativo, identifica, selecciona, prioriza los estudios de preinversión y definitivos que deberán ser incorporados en el Plan Operativo Institucional. Una vez aprobado el POI por el pliego, éste se remite entre otros a la Oficina de Administración (ORA), dónde es recepcionado por la Oficina de Logística y Servicios Auxiliares para elaborar la propuesta de PAC del Gobierno Regional de Huánuco.

TABLA N° 14

PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	GERENCIAS
Implementación del Plan Operativo Institucional	Incorporación de proyectos en el POI	Coordinador de Planificación y Priorización	GRPPOT
	Aprobación del Plan Operativo Institucional	Coordinador	GRPPOT

Elaboración: Propia

Procedimiento de Actos Preparatorios

Una vez que se encuentren aprobadas las inclusiones al PAC del Gobierno Regional de Huánuco, la Sub Gerencia de Formulación Estudios de Pre Inversión (SGFEPI) elabora los términos de referencia para la contratación de los consultores que elaborarán los estudios de preinversión y luego los remite a la Sub Gerencia de Proyectos de Inversión. Ésta revisa los términos de referencia y de encontrarse conforme los aprueba y remite a la SGFEPI, quien consolida los términos de referencia aprobados con la estructura de costos; en caso que la

SGPI no se encuentre conforme con los términos de referencia, los observa y devuelve a la SGFEPI para su subsanación.

TABLA N° 15

PROCEDIMIENTO DE ACTOS PREPARATORIOS

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	GERENCIAS
Actos Preparatorios	Elaboración de TdR	Coordinador de Estudios y Especialistas	SGFEPI
	Aprobación de TdR	Coordinador de Estudios y Especialistas	SGPI

Elaboración: Propia

Teniendo consolidados los términos de referencia y la estructura de costos por la SGFEPI, ésta los remite a la Oficina de Logística de la ORA. En esta oficina, se realiza el estudio de mercado y en base a ello se determina y aprueba el valor referencial de la elaboración de los estudios de preinversión. El expediente es remitido a la Oficina de Contabilidad de la ORA para la obtención del crédito de certificación presupuestal. Obtenida la certificación presupuestal, la documentación es remitida a la Gobernación Regional para la aprobación del expediente de contratación mediante Resolución Regional. Una vez aprobado, el expediente de contratación es remitido al Comité Especial, quien elabora las bases y las remite a la Oficina Regional de Asesoría Legal (OAL).

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

Procedimiento de Implementación del Plan Anual de Adquisiciones – PAC

El documento de PAC es remitido a la Gobernación Regional (GR), que de no estar conforme lo devuelve a ORA para su corrección; mientras que, si se encuentra conforme aprueba el PAC con resolución.

TABLA N° 16

PROCEDIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES - PAC

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	GERENCIAS
Implementación del Plan Anual de Adquisiciones	Incorporación en procesos de selección	Coordinador de Estudios	SGFEPI / Oficina Regional de Asesoría Legal
	Aprobación del PAC	Gobernador Regional / Oficina de Asesoría Legal	Gobernador Regional / Oficina Regional de Asesoría Legal

Elaboración: Propia

Una vez aprobado el PAC, la Gobernación Regional a través de la Gerencia General lo comunica a todas las Gerencias del Gobierno Regional de Huánuco, el cual llega a la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión (SGFEPI), donde revisan si sus requerimientos están presentes en el PAC aprobado. En esa línea SGFEPI, revisa y verifica las prioridades y elabora la lista de PIPs priorizados, la cual es remitida al área de Monitoreo y Evaluación, quienes tomando como insumo esta información, elaboran la propuesta de POI.

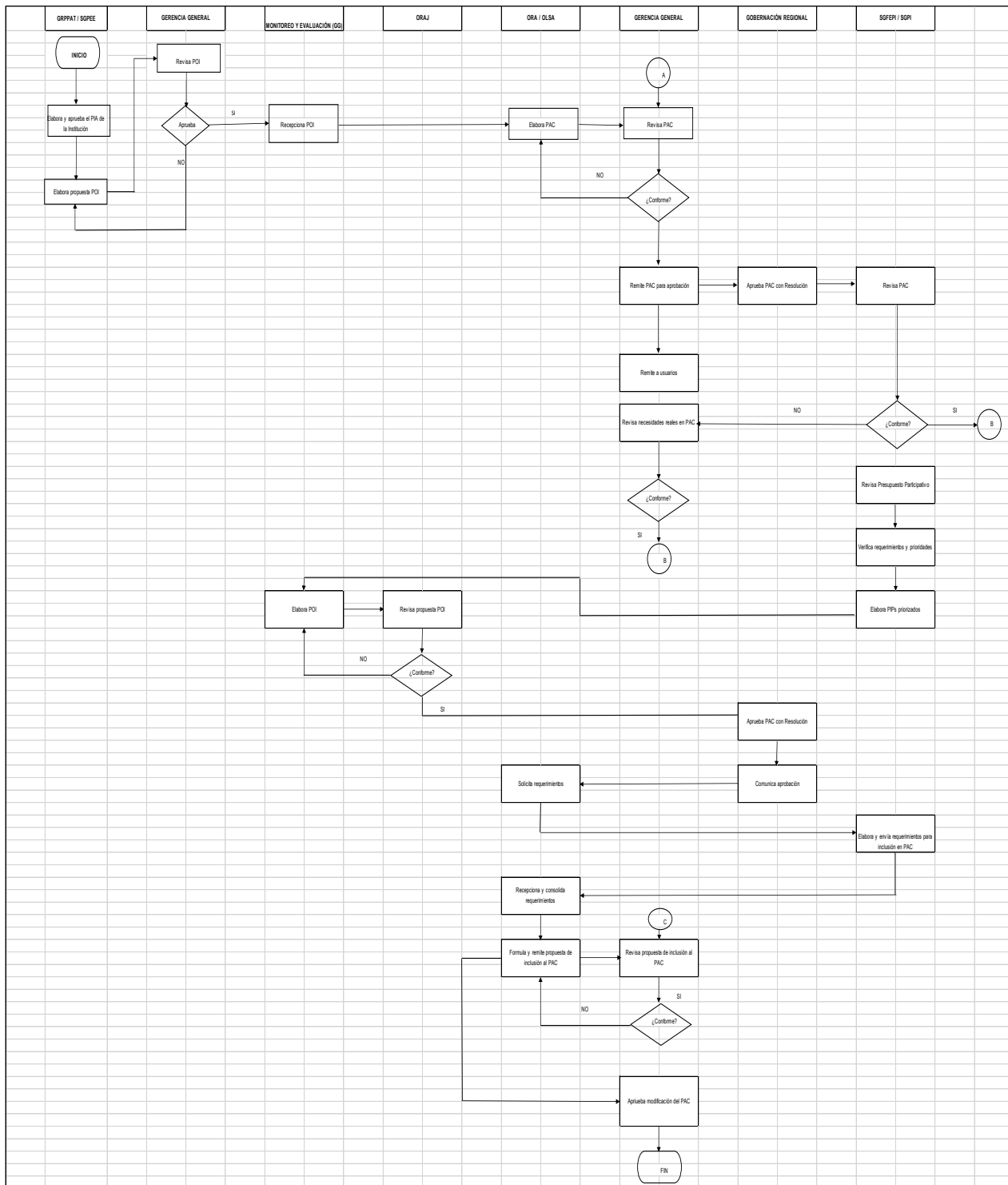
La propuesta de POI es revisada por la Oficina Regional de Asesoría Legal (ORAL), de no encontrarse conforme la devuelve a Monitoreo y Evaluación para su subsanación, mientras que, de estar conforme la remite a la Gerencia General, la cual revisa y, de estar correcta la propuesta, aprueba el POI con Resolución Directoral. En base a este POI aprobado, la ORA solicita a las gerencias respectivas sus requerimientos para inclusión al PAC. La SGFEPI

elabora y remite sus requerimientos, los cuales son consolidados por ORA para elaborar la propuesta de inclusión al PAC, la cual es remitida a la Gerencia General para su revisión.

La Gerencia General en caso de no encontrarse conforme, observa la propuesta y la devuelve a ORA para la respectiva subsanación, mientras que de estar conforme remite el documento a la Gobernación Regional. Una vez aquí, el documento es revisado y en caso presente observaciones es devuelto a la Gerencia General del Gobierno Regional de Huánuco para su subsanación, mientras que de encontrarse conformes se aprueba la modificación del PAC (inclusión) con Resolución Regional.

GRAFICO N° 07

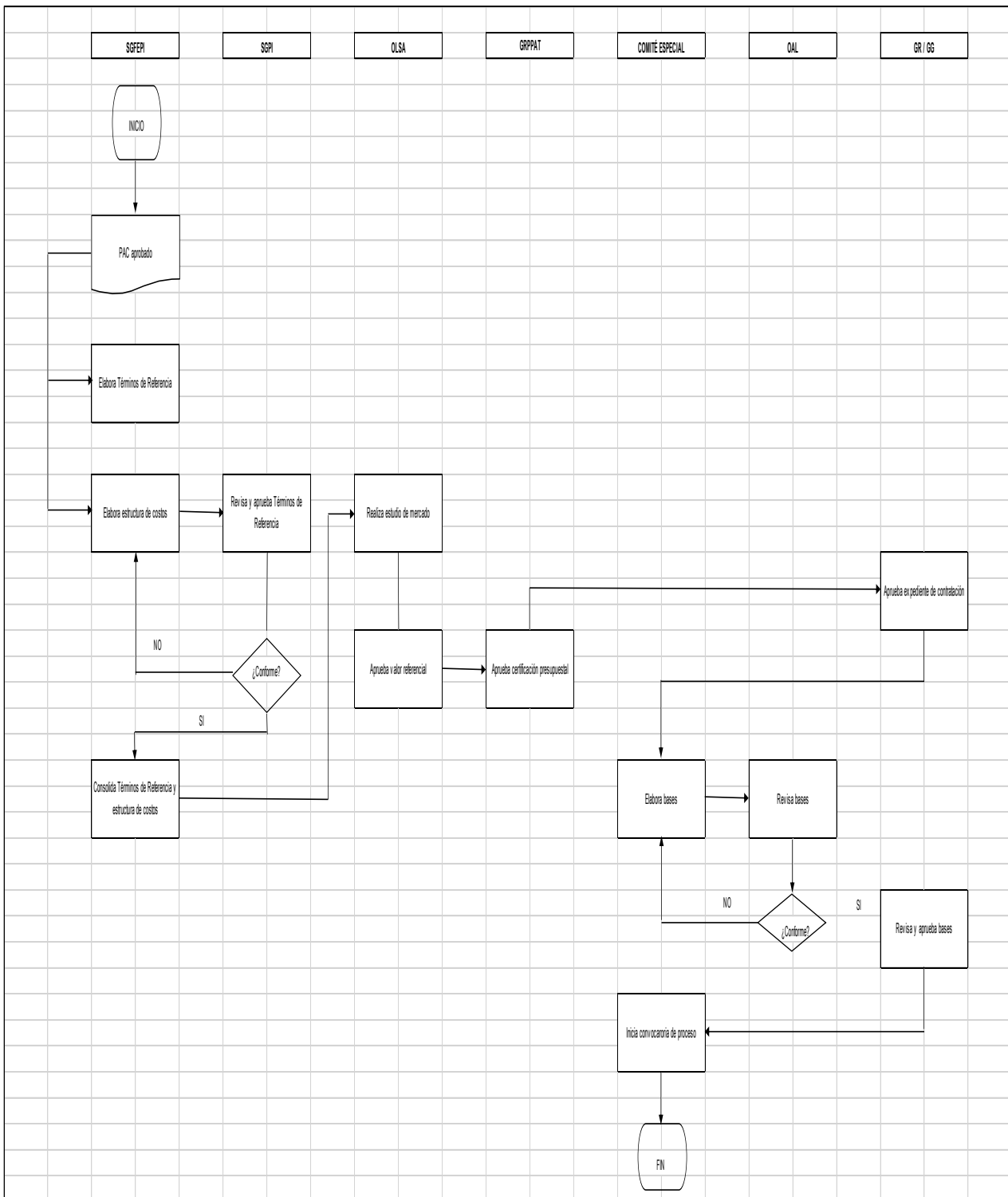
FLUJOGRAMA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE POI Y PAC



Elaboración: Propia

GRAFICO N° 08

FLUJOGRAMA DE ACTOS PREPARATORIOS



Elaboración: Propia

b) Sub Proceso de Seguimiento y Control de Estudios de Preinversión

Este subproceso involucra las actividades que desarrolla la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Proyectos de Inversión SGFEPI, en lo que concierne propiamente a la elaboración de estudios de preinversión, las acciones aquí planteadas están comprenden desde el proceso de selección para adjudicar al consultor que elaborara el estudio hasta la aprobación de este.

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

Procedimiento de Selección del Consultor

El subproceso de selección de consultor inicia con la implementación del expediente de contratación por parte de la Gerencia General GG, el Comité Especial CE está integrado por personal de la Oficina Regional de Administración ORA que se hará cargo del proceso de selección, se procede con la convocatoria del proceso.

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

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

TABLA N° 17

PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DEL CONSULTOR

Selección del Consultor	Implementación del expediente de contratación	Gerencia General	Gerencia General
	Conformación del comité	ORA	ORA
	Elaboración de bases	Miembro de comité	ORA
	Aprobación de bases	Miembro de comité	ORA
	Proceso de selección	Miembro de comité	ORA

Elaboración: Propia

Si se otorga la buena pro y no se presentan ninguna impugnación se procederá al Consentimiento de la Buena Pro notificándosele al postor que prepare y presente la documentación necesaria para la firma del contrato. Si se otorga la buena pro y posteriormente se impugna, la OSCE emitirá su pronunciamiento. Si el pronunciamiento realizado por la OSCE es favorable al adjudicatario procederá el Consentimiento de la Buena Pro por lo que se le notificará al postor que prepare y presente la documentación necesaria para la firma del contrato.

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

Si se otorga la buena pro y posteriormente se impugna; se remitirá a la Oficina Regional de Asesoría Legal (ORAL), la cual revisará y emitirá el informe correspondiente remitiéndolo a la Gobernación Regional, la cual emitirá su pronunciamiento, si este es favorable al adjudicatario se realiza el consentimiento de la buena pro y se notifica al postor para la presentación de la documentación necesaria para la firma del contrato. Si el pronunciamiento no es favorable se declara la nulidad del proceso. Si la Gobernación Regional considera que el informe presentado por la ORAL no es favorable al adjudicatario, se procederá a declarar la nulidad del proceso.

Procedimiento de Administración de Contrato

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

Si la ORAL considera que la documentación presentada es satisfactoria, se proyecta el contrato y se remite a la Gobernación Regional, la que realizará la suscripción del contrato y notificará a los interesados.

Luego de ello, el contratista solicita la entrega de terreno (pudiendo solicitar también un adelanto de pago), luego la documentación es revisada por el administrador de contrato, quien de hallar observaciones la devuelve al consultor para su subsanación, caso contrario elabora el informe de solicitud de entrega de terreno y lo remite a la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión (SGFEPI), ésta realiza la notificación para que se haga efectiva la entrega del terreno al contratista y elabora el acta de entrega de terreno, la cual la remite a la SGFEPI y ésta la deriva al administrador de contrato, quien realiza la notificación al contratista.

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

conformidad y se tramita el pago de la primera valorización, acto seguido el consultor inicia la elaboración del 2^{do} informe.

Posteriormente el consultor en los plazos establecidos en los términos de referencia y contrato, presenta el Informe 3^{er} o Informe Final, a la Sub Gerencia de Formulación de Estudio de Preinversión SGFEPI, quien a través del administrador de contrato, deriva cada uno de los informes a los especialistas para su evaluación y pronunciamiento, si éste es conforme se comunica al consultor dicha aprobación y se tramita la cancelación de la valorización correspondiente, de no ser así se notifica al consultor las observaciones formuladas al informe para su absolución en los plazos establecidos de no ser así el consultor estaría sujeto a la penalidad correspondiente.

TABLA N° 18

PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO

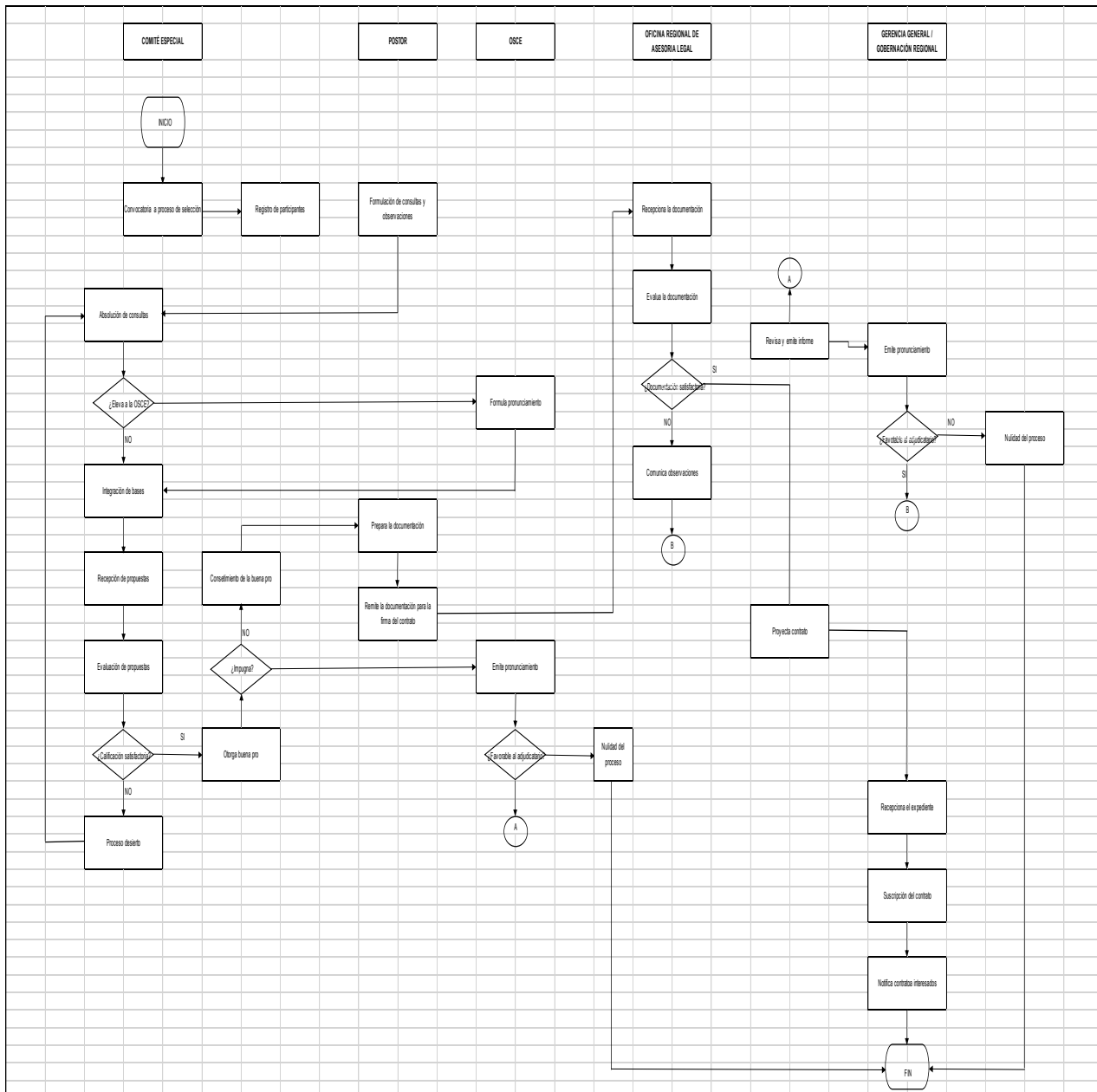
PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	GERENCIAS
Administración del Contrato	Suscripción del contrato	Gobernación Regional / Oficina Regional de Asesoría Legal	Oficina de Asesoría Legal
	Entrega de terreno	Administrador del Contrato	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI
	Presentación de informes	Especialista SGFEPI / Administrador de Contrato / Consultor	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI
	Revisión de informes parciales	Especialista SGFEPI / Administrador de Contrato / Consultor	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI
	Aprobación de informes parciales	Especialista SGFEPI / Administrador de Contrato / Consultor	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI
	Valorización	Administrador de Contrato / Consultor	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI

Elaboración: Propia

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

GRAFICO N° 09

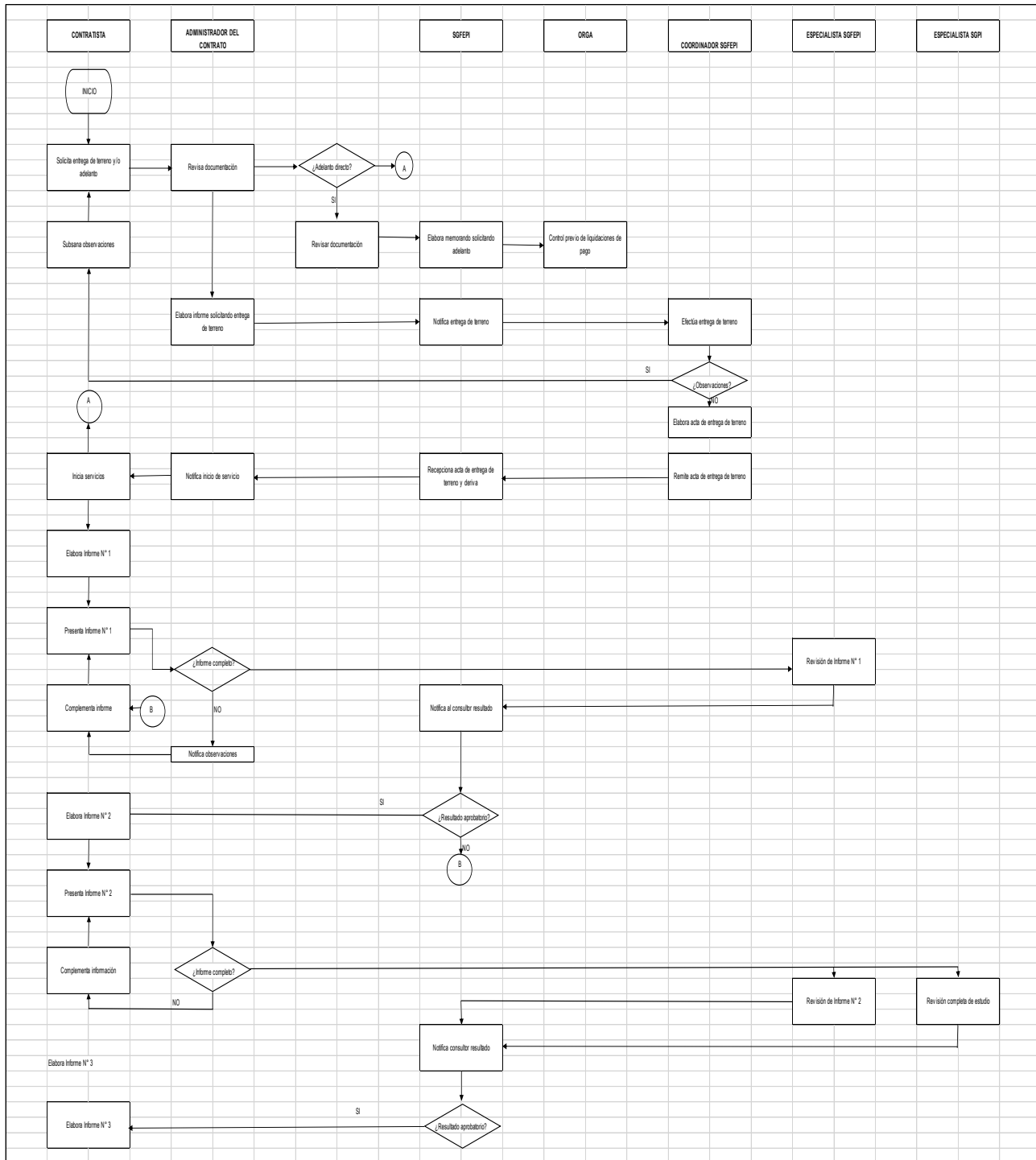
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO SELECCIÓN DEL CONSULTOR



Elaboración: Propia

GRAFICO N° 010

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO



Elaboración: Propia

c) Sub Proceso de Cierre de Estudios de Preinversión, Procedimiento de Aprobación de Informe Final

Una vez presentado el Informe N°3 o Informe Final y con la conformidad de los especialistas, la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión el estudio de preinversión más sus anexos de ingeniería básica, para que en calidad de unidad formuladora y evaluadora (UF) lo evalúe y emita el pronunciamiento correspondiente a la viabilidad del proyecto en el marco del INVIERTE.pe.

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

Procedimiento de Liquidación

Una vez aprobado el Informe N°3 o Informe Final, luego de otorgada la viabilidad del estudio de preinversión, la entidad pasa a la siguiente etapa del ciclo del proyecto que es la ejecución del proyecto, la Oficina Regional de Asesoría Legal, procede a elaborar el resolutivo que apruebe el Informe Final correspondiente; a su vez recomendando la ejecución de la inversión pública y la elaboración del expediente técnico o documentos equivalentes.

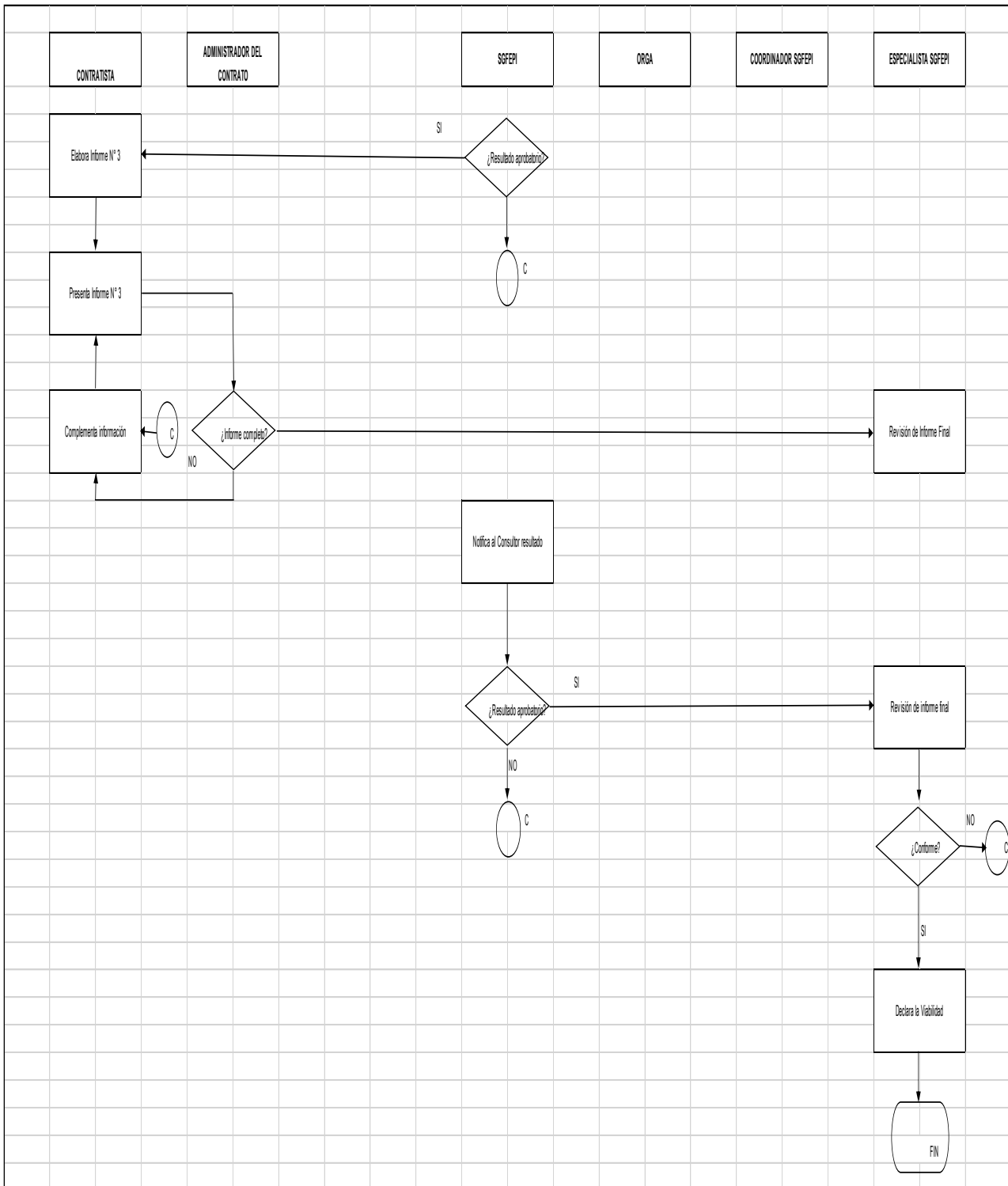
TABLA N° 19
PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACIÓN

PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	GERENCIAS
Liquidación	Notificación de aprobación al consultor	Administrador del Contrato / Consultor	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI
	Presentación de documentación	Administrador del Contrato / Consultor	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI
	Aprobación de liquidación	Administrador del Contrato / Consultor	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión SGFEPI

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 011

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE APROBACIÓN DE INFORME FINAL



Elaboración: Propia

CAPITULO IV

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección presentamos los principales resultados a las que arribamos con el desarrollo de la presente investigación; dándole rigurosidad mediante la validación a la hipótesis general planteada (contraste de hipótesis). Luego de ello, pasamos a discutir y/o comparar nuestros resultados con lo que debería ser la mejora de los procesos en la elaboración de estudios de preinversión en el Gobierno Regional de Huánuco (discusión de resultados).

4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS

4.2.1 Antecedentes

En el Gobierno Regional de Huánuco, los estudios de preinversión son elaborados por la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión - SGFEPI, tomando como referencia la priorización y planificación a cargo de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones – OPMI de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial - GRPPOT, que se vale para tal efecto el documento de gestión como el plan de desarrollo concertado y el proceso de presupuesto participativo.

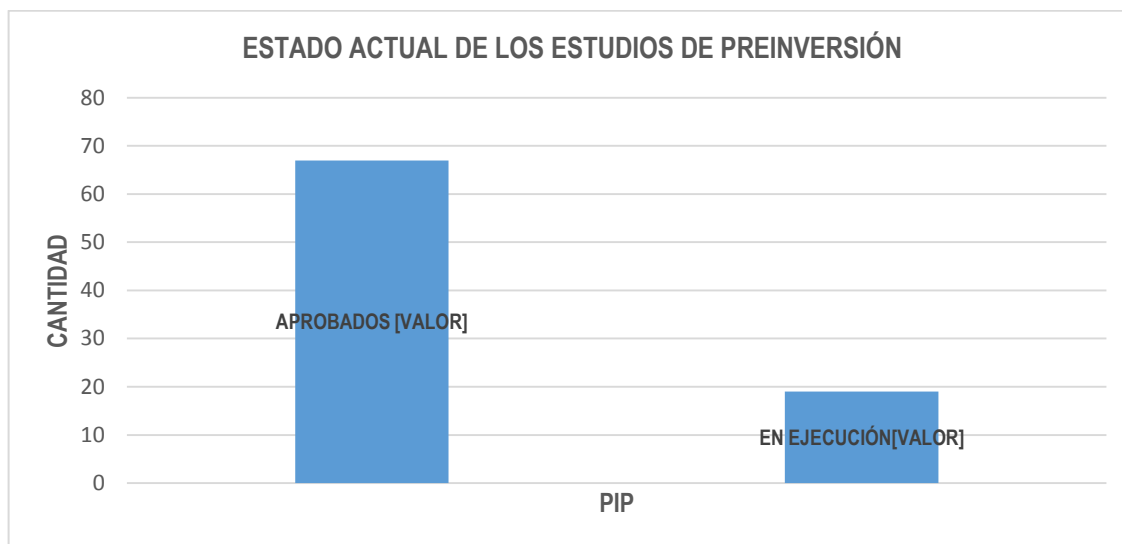
Una vez priorizados los estudios antes mencionados, se incluyen en el Plan Operativo Institucional - POI del Gobierno Regional de Huánuco, el cual una vez aprobado permite efectuar la incorporación de los procesos de selección correspondientes en el Plan Anual de Contrataciones - PAC, adjudicados los procesos, se da inicio a la formulación de los estudios de preinversión, los cuales una vez elaborados son registrados en el Banco de Inversiones, y a su vez estos son remitidos a la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión -

SGFEPI para su evaluación técnico-económica. En este punto es importante mencionar que con la actual normativa vigente la SGFEPI es la encargada de formular y evaluar el proyecto de inversión que con la normativa derogada (SNIP) estaba a cargo de la Oficina de Programación de Inversiones – OPI; en este punto, los proyectos pueden ser aprobados y declarados viables, así como también pueden ser observados, en cuyo caso son devueltos a la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión - SGFEPI (Monitor de Estudios) para el levantamiento de las observaciones. Una vez realizada esta acción, se repite el ciclo de remitir el estudio para la evaluación de la SGFEPI hasta que se obtenga la aprobación y, de ser el caso, su respectiva viabilidad. Precisamente en este capítulo se analizarán los tiempos promedio que demanda la elaboración de un estudio de preinversión, que va desde la priorización y planificación, pasando por la contratación y elaboración del estudio de preinversión, hasta su aprobación en el Gobierno Regional de Huánuco.

Para efectos del presente análisis, se consideró el grupo conformado por 67 estudios de preinversión, que fueron elaborados en el Gobierno Regional de Huánuco durante los periodos 2015, 2016 y 2017. La formulación de los estudios estuvo a cargo de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios – SGFEPI del Gobierno Regional de Huánuco.

GRAFICO N° 012

ESTADO ACTUAL DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN PERIODO 2015 - 2017



Fuente: Banco de Inversiones - MEF

Elaboración: Propia

Ahora bien, respecto de la situación actual que presentan cada uno de los estudios y considerando la fecha de corte correspondiente al periodo 2015 - 2017, En la tabla resumen podemos observar que, de los 67 estudios intervenidos, 67 estudios se encuentran aprobados y 19 se encuentran en la etapa de ejecución. Durante los periodos antes señalados el Gobierno Regional de Huánuco ha intervenido en el 100% de los estudios programados, los mismos que presentan periodos de tiempo que pueden ser objeto de medición. En este contexto, los estudios de preinversión del presente análisis quedara conformada de la siguiente manera:

TABLA N° 20
ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN

CÓDIGO ÚNICO DE INVERSIÓN	CÓDIGO SNIP	NOMBRE DE LA INVERSIÓN	MONTO VIABLE	SUBPROGRAMA	SITUACIÓN	ESTADO DE LA INVERSIÓN	UNIDAD UF
2333725	372950	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y CREACION DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO DE LA LOCALIDAD DE SANTA RITA ALTA, DISTRITO DE CHAGLLA, PROVINCIA DE PACHITEA - REGION HUANUCO	4,579,282.00	SANEAMIENTO RURAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2308402	346920	CREACION DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DE LAS ESCALINATAS E INTEGRACION SOCIAL DE LOS PARQUES Y ESPACIOS PUBLICOS EN LOS AA.HH. APARICIO POMARES Y LAS MORAS, DISTRITO DE HUANUCO, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	10,716,429.00	CONSERVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LAS ÁREAS VERDES Y ORNATO PÚBLICO	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2308400	346918	CREACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DEL PUENTE LA ESPERANZA Y ACCESOS EN LA AV. UNIVERSITARIA Y AV. COLPA BAJA, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	13,498,218.00	VÍAS VECINALES	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2308401	346919	CREACION DEL PUENTE CARROZABLE HUAYOPAMPA Y ACCESOS, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	17,502,164.00	VÍAS URBANAS	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2308385	346904	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DE LA AVENIDA HEROES DE JACTAY- AV. CIRCUNVALACION, TRAMO CRUZ VERDE -LOMA BLANCA-LAS MORAS Y PUENTE VIACRUCIS, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	40,982,307.00	VÍAS URBANAS	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2308940	347366	MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE SALUD COLPA BAJA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO HUÁNUCO	280,497.37	ATENCIÓN MÉDICA BÁSICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2320535	357584	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS AGRARIOS DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS TARA (CAESALPINIA SPINOSA) Y FRIJOL (PHASEOLUS VULGARIS L.), EN LA MICROCUENCA HIGUERAS, DISTRITO DE KICHKI, PROVINCIA DE HUANUCO, REGION HUANUCO	842,220.83	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2263605	316579	MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADO N° 694, DE LA LOCALIDAD DE AYNAN, DISTRITO DE QUIVILLA, PROVINCIA DE DOS DE MAYO, REGIÓN HUÁNUCO	1,066,815.83	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2310883	345659	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PARA LA GESTION DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL HUANUCO	1,095,053.00	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303783	342752	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 748, DE LA LOCALIDAD DE CHUNATAHUA, DISTRITO DE MARIANO DAMASO BERAUN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGION HUANUCO	1,196,962.10	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2280549	311631	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 617 DE LA LOCALIDAD DE LA LOMA, DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	1,203,780.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303668	342648	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 587, DE LA LOCALIDAD DE NUEVO JAEN, DISTRITO DE CHOLON, PROVINCIA DE MARAÑON, REGION HUANUCO	1,230,209.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI

2273065	320109	CREACION DEL SERVICIO DE AGUA DEL CANAL DE RIEGO TINGO RAGRA - RUGUWIÑAJ, LOCALIDAD DE ESTANCIA PATA, DISTRITO DE SAN RAFAEL, PROVINCIA DE AMBO - DEPARTAMENTO DE HUANUCO	1,231,771.00	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2302346	314878	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 527 DE LA LOCALIDAD DE BUENOS AIRES DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA - HUÁNUCO	1,238,831.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2302347	314917	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 529 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO PROGRESO DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA - HUÁNUCO	1,281,868.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2305274	344078	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA I.E. N° 765 EN LA LOCALIDAD DE BOCA DE YANAYACU, DISTRITO DE YUYAPICHIS - PUERTO INCA - HUÁNUCO	1,289,967.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2308676	347131	CREACION DE LOS SERVICIOS DE EXHIBICIÓN, INTERPRETACION Y EXPOSICION DEL MUSEO REGIONAL DE ARTE POPULAR, EN EL DISTRITO DE HUÁNUCO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO.	1,307,732.00	PROMOCIÓN Y DESARROLLO CULTURAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2284748	311418	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 615 DE LA LOCALIDAD DE ALTO CUCHARA DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	1,311,675.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2307433	346080	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 739 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO COPAL, DISTRITO JOSÉ CRESPO Y CASTILLO - PROVINCIA DE LEONCIO PRADO REGION DE HUANUCO	1,340,356.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303049	342094	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 738, LOCALIDAD DE MARONILLA, DISTRITO DE PUCAYACU, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGIÓN HUÁNUCO	1,346,001.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303646	342631	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 700 DE LA LOCALIDAD DE CHAUPIYACU, DISTRITO DE MONZON, PROVINCIA DE HUAMALIES, REGIÓN HUANUCO	1,365,619.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303768	342737	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 518, DE LA LOCALIDAD DE UMBE, DISTRITO DE CANCHABAMBA, PROVINCIA DE HUACAYBAMBA, REGION HUANUCO	1,405,197.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2300009	312371	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL NIVEL INICIAL ESCOLARIZADA DE LA I.E.I. N° 32965, DE LA LOCALIDAD TAMBILLO CHICO, DISTRITO DE PANAO, PROVINCIA DE PACHITEA - HUÁNUCO	1,427,710.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303684	342663	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 530 DE YACUMARCA, DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA, REGIÓN HUANUCO	1,441,629.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2300649	337748	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA I.E.I. N° 699 DE LA ASOCIACIÓN DE VIVIENDAS LAS ORQUIDEAS - CASERIO DE PUENTE PRADO, DISTRITO DE MARIANO DÁMASO BERAÚN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	1,451,808.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303774	342743	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 695, DE LA LOCALIDAD DE GASHAMPAMPA, DISTRITO DE SAN MIGUEL DE CAURI, PROVINCIA DE LAURICOCHA, REGION HUANUCO	1,453,258.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2257716	314738	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 596 DE LA LOCALIDAD DE CAMPANILLA DISTRITO DE HUACRACHUCO PROVINCIA DE MARAÑON - HUÁNUCO	1,479,269.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2288253	329930	RECUPERACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32997 DEL NIVEL PRIMARIA, EN LA LOCALIDAD DE NOG NOG, DISTRITO DE HUACAR, PROVINCIA DE AMBO, DEPARTAMENTO HUANUCO	1,481,672.00	EDUCACIÓN PRIMARIA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI

2302839	341928	CREACION Y AMPLIACION DEL SERVICIO EDUCATIVO DE EDUCACION INICIAL ESCOLARIZADA DE LA I.E.I N° 776 DE LA LOCALIDAD DE SAN JUAN DE GAICHE, DISTRITO DE CHINCHAO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	1,488,308.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2302867	341957	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 757 DE LA LOCALIDAD DE SAN ANTONIO, DISTRITO DE HONORIA, PROVINCIA DE PUERTO INCA, REGIÓN HUANUCO	1,499,149.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303707	342683	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 533 DE LA LOCALIDAD DE CHAVINILLO DISTRITO DE CHAVINILLO, PROVINCIA DE YAROWILCA, REGIÓN HUANUCO	1,524,897.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2253349	313263	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL NIVEL INICIAL ESCOLARIZADA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 32596 DE LA LOCALIDAD TAULLI, DISTRITO DE PANAQ, PROVINCIA DE PACHITEA - HUÁNUCO	1,529,346.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2306998	345702	CREACIÓN DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN INICIAL ESCOLARIZADA EN LA I.E.I. N° 687 - URB. APROVIC DEL CCPP DE CAYHUAYNA, DISTRITO DE PILLCOMARCA, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	1,557,244.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2305845	344566	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL LAS PALMERAS N° 760 DEL CENTRO POBLADO DE PUERTO SUNGARO DISTRITO Y PROVINCIA DE PUERTO INCA - HUÁNUCO	1,568,434.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2252555	312155	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 620 DE LA LOCALIDAD DE PACAE, DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	1,588,097.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2305212	344030	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 782 DEL CENTRO POBLADO EL MIRADOR, DISTRITO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO.	1,599,882.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2253436	313304	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 683 DE LA LOCALIDAD DE JANCAO, DISTRITO DE AMARILIS, PROVINCIA DE HUÁNUCO - HUÁNUCO	1,600,924.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303051	342096	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 747, DE LA LOCALIDAD DE BELLA ALTA, DISTRITO DE MARIANO DAMASO BERAUN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGIÓN HUANUCO	1,601,099.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2257607	314695	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 589 DE LA LOCALIDAD LA FLORIDA DISTRITO DE CHOLÓN, PROVINCIA DE MARAÑÓN - HUÁNUCO	1,603,176.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2307022	345720	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 689 DE LA LOCALIDAD DE ROSAVERO, DISTRITO DE PILLCO MARCA, PROVINCIA DE HUÁNUCO, REGIÓN HUÁNUCO	1,714,493.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2253256	312938	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 682 EN EL ASENTAMIENTO HUMANO ALTO HUALLAGA - LLIQUA, DISTRITO DE AMARILIS, PROVINCIA DE HUÁNUCO - HUÁNUCO	1,718,937.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2309508	347889	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 32094 DE LA LOCALIDAD DE GASGO, DISTRITO DE YACUS, PROVINCIA DE HUANUCO, REGION DE HUÁNUCO	1,766,873.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2312302	349454	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 393 DEL CENTRO POBLADO DE SAN JOSE DE CHILIAN, DISTRITO DE YARUMAYO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	1,780,863.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2305235	344045	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 717 LOCALIDAD DE HERMILIO VALDIZÁN, DISTRITO DE HERMILIO VALDIZÁN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - REGIÓN HUÁNUCO	1,788,852.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI

2275521	321340	CREACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS TURISTICOS PUBLICOS EN EL SITIO ARQUEOLOGICO DE GUESHGASH, DISTRITO DE SILLAPATA, PROVINCIA DE DOS DE MAYO, DEPARTAMENTO DE HUANUCO	2,010,297.00	PROMOCIÓN DEL TURISMO	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2305282	344084	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA I.E. N° 761 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO SAN ALEJANDRO, DISTRITO DE PUERTO INCA - PUERTO INCA - HUÁNUCO	2,024,789.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2260457	315785	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 690 DE SAN GABRIEL DE LA LOCALIDAD DE CAYHUAYNA, DISTRITO DE PILLCOMARCA, PROVINCIA DE HUÁNUCO-HUÁNUCO	2,190,097.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2252973	312284	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E. N° 33078 DEL CENTRO POBLADO DE SAN JUAN DE ÑAUZA, DISTRITO DE SANTA MARIA DEL VALLE, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	2,763,736.00	EDUCACIÓN PRIMARIA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
	311819	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL CANAL DE RIEGO RUMICHACA - COYLLAR EN EL DISTRITO Y PROVINCIA DE AMBO - REGIÓN HUÁNUCO	3,625,773.00	INFRAESTRUCTURA DE RIEGO	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2304743	343601	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 038 DEL DISTRITO DE JOSÉ CRESPO CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	4,036,785.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2323995	309254	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN EL CASERIO ALTO AZUL E INSTALACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN EL CASERIO LA FLORIDA, DEL CENTRO POBLADO LA MORADA, DISTRITO DE CHOLON - MARANON - HUANUCO	4,141,332.00	SANEAMIENTO RURAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2322682	359605	CREACION DEL SERVICIO DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS BENEFICIARIOS EN EL AMBITO RURAL DE LA PROVINCIA DE PACHITEA - REGION HUANUCO	4,200,885.00	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2303773	342742	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVO N° 32192 DE LA LOCALIDAD DE QUEROJAMANAN DEL DISTRITO DE SAN RAFAEL, PROVINCIA DE AMBO, REGIÓN HUÁNUCO	4,442,383.00	EDUCACIÓN INICIAL	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2300690	337882	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INTEGRADA N° 32721 DE SANTA ISABEL, DISTRITO DE SANTA MARIA DEL VALLE - PROVINCIA DE HUANUCO - REGION HUANUCO	4,835,902.00	EDUCACIÓN SECUNDARIA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2333357	372638	CREACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS POBLADOS BENEFICIARIOS EN EL ÁMBITO RURAL DE LOS DISTRITOS DE CHOLÓN, SAN BUENAVENTURA Y HUACRACHUCO - PROVINCIA DE MARAÑÓN - REGIÓN DE HUÁNUCO	5,005,905.00	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2301199	340104	INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION Y SALUD DE LOS CENTROS POBLADOS DE LA PROVINCIA DE PUERTO INCA - DEPARTAMENTO DE HUANUCO	7,150,177.00	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2312552	349686	CREACION DEL SERVICIO PUBLICO DE TELECOMUNICACIONES: ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS POBLADOS DE LOS DISTRITOS DE ARANCAY, CHAVIN DE PARIARCA, JACAS GRANDE, JIRCAN, LLATA, PUNCHAO, PUÑOS, SINGA Y TANTAMAYO, PROVINCIA DE HUAMALIES, D	7,471,807.00	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2328019	364405	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE GESTION TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE HUANUCO	8,528,432.00	INFORMACIÓN PÚBLICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2324286	361125	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL PUESTO DE SALUD SAN PEDRO DE CHOLÓN, DISTRITO DE CHOLÓN, PROVINCIA DE MARAÑÓN, REGIÓN HUÁNUCO	12,441,181.00	ATENCIÓN MÉDICA BÁSICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI

2337323	376322	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LOS ALUMNOS EN LAS II.EE. FOCALIZADAS DEL NIVEL SECUNDARIO EN EL PROGRAMA JEC, CON EL USO DE LAS TICS EN EL DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	16,032,354.00	EDUCACIÓN SECUNDARIA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2324482	361313	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD YUYAPICHIS EN EL DISTRITO DE YUYAPICHIS, PROVINCIA DE PUERTO INCA - REGIÓN HUÁNUCO	17,591,364.00	ATENCIÓN MÉDICA BÁSICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2324622	361401	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD DE MONZÓN EN EL DISTRITO DE MONZÓN, PROVINCIA DE HUAMALIES - HUÁNUCO	18,710,724.00	ATENCIÓN MÉDICA BÁSICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2327686	364098	MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE PROCESAMIENTO Y CONECTIVIDAD DE ALTA DISPONIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN HUÁNUCO	18,855,564.00	SOPORTE TECNOLÓGICO	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2324623	361402	ESTUDIO DE PREINVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD PACHAS, DISTRITO DE PACHAS, PROVINCIA DE DOS DE MAYO,	19,946,998.00	ATENCIÓN MÉDICA BÁSICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2324469	361301	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CASTILLO GRANDE, DISTRITO DE RUPA RUPA, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - REGION HUANUCO	19,957,215.00	ATENCIÓN MÉDICA BÁSICA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2285839	327905	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD LLATA, DISTRITO DE LLATA, PROVINCIA DE HUAMALÍES - REGIÓN HUÁNUCO	63,299,811.00	ATENCIÓN MÉDICA ESPECIALIZADA	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI
2312929	350059	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSITABILIDAD DE LA CARRETERA DEPARTAMENTAL HU-108, TRAMO: AEROPUERTO - CONCHUMAYO - CHURUBAMBA, DISTRITOS DE: HUANUCO, SANTA MARIA DEL VALLE Y CHURUBAMBA; PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUANUCO	80,881,762.00	VÍAS DEPARTAMENTALES	VIABLE	ACTIVO	SGFEPI

Fuente: Banco de Inversiones - MEF

Elaboración: Propia

4.2.2 Análisis de los Tiempos Promedio Utilizados por los Estudios de Preinversión

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

Consecuentemente, para efectuar un análisis de los tiempos durante el proceso de gestión de la inversión pública, se ha visto por conveniente tomar las fechas de inicio y culminación de cada una de las actividades, procedimientos y subprocesos, esto quiere decir que, de cada una de dichas etapas, se han obtenido como insumos, diferentes periodos de tiempo que nos han

permitido cuantificar la duración real de los procesos que constituyen los estudios antes señalados.

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

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

En ese contexto, se ha obtenido la siguiente matriz:

TABLA N° 21

MATRIZ DE TIEMPOS REALES EMPLEADOS POR ESTUDIO DE INVERSIÓN

CÓDIGO SNIP	NOMBRE DE LA INVERSIÓN	ESTADO ACTUAL	SUB PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN			SUB PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN		SUB PROCESO DE CIERRE DE LOS ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	
			IMPLEMENTACIÓN DEL POI	ACTOS PREPARATORIOS	IMPLEMENTACIÓN DEL PAC	SELECCIÓN DEL CONSULTOR	ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO	APROBACIÓN DE INFORME FINAL	LIQUIDACIÓN DE CONTRATO
372950	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y CREACION DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO DE LA LOCALIDAD DE SANTA RITA ALTA, DISTRITO DE CHAGLLA, PROVINCIA DE PACHITEA - REGION HUANUCO	APROBADO	45	5	90	70	310	280	30
346920	CREACION DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DE LAS ESCALINATAS E INTEGRACION SOCIAL DE LOS PARQUES Y ESPACIOS PUBLICOS EN LOS AA.HH. APARICIO POMARES Y LAS MORAS, DISTRITO DE HUANUCO, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	45	5	90	60	278	248	30
346918	CREACION DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DEL PUENTE LA ESPERANZA Y ACCESOS EN LA AV. UNIVERSITARIA Y AV. COLPA BAJA, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	45	5	90	77	217	187	30
346919	CREACION DEL PUENTE CARROZABLE HUAYOPAMPA Y ACCESOS, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	45	5	90	77	216	186	30
346904	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DE LA AVENIDA HEROES DE JACTAY-AV. CIRCUNVALACION, TRAMO CRUZ VERDE -LOMA BLANCA-LAS MORAS Y PUENTE VIACRUCIS, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	45	5	90	65	329	299	30
347366	MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE ATENCIÓN DEL CENTRO DE SALUD COLPA BAJA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	77	66	36	30
357584	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS AGRARIOS DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS TARA (CAESALPINIA SPINOSA) Y FRUJOL (PHASEOLUS VULGARIS L), EN LA MICROCUENCA HIGUERAS, DISTRITO DE KICHKI, PROVINCIA DE HUANUCO, REGION HUANUCO	APROBADO	45	5	90	59	220	190	30
316579	MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADO N° 694, DE LA LOCALIDAD DE AYNAN, DISTRITO DE QUIVILLA, PROVINCIA DE DOS DE MAYO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	247	217	30
345659	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PARA LA GESTION DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL HUANUCO	APROBADO	45	5	90	70	199	169	30

342752	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 748, DE LA LOCALIDAD DE CHUNATAHUA, DISTRITO DE MARIANO DAMASO BERAUN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGION HUANUCO	APROBADO	45	5	90	59	231	201	30
311631	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 617 DE LA LOCALIDAD DE LA LOMA, DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	219	189	30
342648	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 587, DE LA LOCALIDAD DE NUEVO JAEN, DISTRITO DE CHOLON, PROVINCIA DE MARAÑON, REGION HUANUCO	APROBADO	45	5	90	59	149	119	30
320109	CREACION DEL SERVICIO DE AGUA DEL CANAL DE RIEGO TINGO RAGRA - RUGUWIÑAJ, LOCALIDAD DE ESTANCIA PATA, DISTRITO DE SAN RAFAEL, PROVINCIA DE AMBO - DEPARTAMENTO DE HUANUCO	APROBADO	45	5	90	84	435	405	30
314878	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 527 DE LA LOCALIDAD DE BUENOS AIRES DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	210	180	30
314917	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 529 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO PROGRESO DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	235	205	30
344078	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA I.E. N 765 EN LA LOCALIDAD DE BOCA DE YANAYACU, DISTRITO DE YUYAPICHIS - PUERTO INCA - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	183	153	30
347131	CREACION DE LOS SERVICIOS DE EXHIBICION, INTERPRETACION Y EXPOSICION DEL MUSEO REGIONAL DE ARTE POPULAR, EN EL DISTRITO DE HUÁNUCO, PROVINCIA Y REGION HUÁNUCO.	APROBADO	45	5	90	48	247	217	30
311418	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N 615 DE LA LOCALIDAD DE ALTO CUCHARA DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	217	187	30
346080	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N 739 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO CÓPAL, DISTRITO JOSÉ CRESPO Y CASTILLO - PROVINCIA DE LEONCIO PRADO REGION DE HUANUCO	APROBADO	45	5	90	59	215	185	30

342094	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 738, LOCALIDAD DE MARONILLA, DISTRITO DE PUCAYACU, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	331	301	30
342631	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 700 DE LA LOCALIDAD DE CHAUPYACU, DISTRITO DE MONZON, PROVINCIA DE HUAMALIES, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	149	119	30
342737	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 518, DE LA LOCALIDAD DE UMBE, DISTRITO DE CANCHABAMBA, PROVINCIA DE HUACAYBAMBA, REGION HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	174	144	30
312371	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL NIVEL INICIAL ESCOLARIZADA DE LA I.E.I. N° 32965, DE LA LOCALIDAD TAMBILLO CHICO, DISTRITO DE PANAQ, PROVINCIA DE PACHITEA - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	314	284	30
342663	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 530 DE YACUMARCA, DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	169	139	30
337748	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA I.E.I. N° 699 DE LA ASOCIACIÓN DE VIVIENDAS LAS ORQUIDEAS - CASERÍO DE PUENTE PRADO, DISTRITO DE MARIANO DÁMASO BERAÚN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	210	180	30
342743	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 695, DE LA LOCALIDAD DE GASHAMPAMPA, DISTRITO DE SAN MIGUEL DE CAURI, PROVINCIA DE LAURICOCHA, REGION HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	63	148	118	30
314738	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 596 DE LA LOCALIDAD DE CAMPANILLA DISTRITO DE HUACRACHUCO PROVINCIA DE MARAÑON - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	63	354	324	30
329930	RECUPERACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32997 DEL NIVEL PRIMARIA, EN LA LOCALIDAD DE NOG NOG, DISTRITO DE HUACAR, PROVINCIA DE AMBO, DEPARTAMENTO HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	277	247	30
341928	CREACION Y AMPLIACION DEL SERVICIO EDUCATIVO DE EDUCACION INICIAL ESCOLARIZADA DE LA I.E.I N° 776 DE LA LOCALIDAD DE SAN JUAN DE GAICHE, DISTRITO DE CHINCHAO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	55	240	210	30

341957	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 757 DE LA LOCALIDAD DE SAN ANTONIO, DISTRITO DE HONORIA, PROVINCIA DE PUERTO INCA, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	155	125	30
342683	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 533 DE LA LOCALIDAD DE CHAVINILLO DISTRITO DE CHAVINILLO, PROVINCIA DE YAROWILCA, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	55	149	119	30
313263	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL NIVEL INICIAL ESCOLARIZADA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 32596 DE LA LOCALIDAD TAULLI, DISTRITO DE PANAQ, PROVINCIA DE PACHITEA - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	55	283	253	30
345702	CREACIÓN DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN INICIAL ESCOLARIZADA EN LA I.E.I. N° 687 - URB. APROVIC DEL CCPP DE CAYHUAYNA, DISTRITO DE PILLCOMARCA, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	55	250	220	30
344566	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL LAS PALMERAS N° 760 DEL CENTRO POBLADO DE PUERTO SUNGARO DISTRITO Y PROVINCIA DE PUERTO INCA - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	55	360	330	30
312155	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 620 DE LA LOCALIDAD DE PACAE, DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	61	83	53	30
344030	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 782 DEL CENTRO POBLADO EL MIRADOR, DISTRITO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO.	APROBADO	45	5	90	61	178	148	30
313304	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 683 DE LA LOCALIDAD DE JANCAO, DISTRITO DE AMARILIS, PROVINCIA DE HUÁNUCO - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	61	221	191	30
342096	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 747, DE LA LOCALIDAD DE BELLA ALTA, DISTRITO DE MARIANO DAMASO BERAUN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	65	232	202	30
314695	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 589 DE LA LOCALIDAD LA FLORIDA DISTRITO DE CHOLÓN, PROVINCIA DE MARAÑÓN - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	335	305	30

345720	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 689 DE LA LOCALIDAD DE ROSAVERO, DISTRITO DE PILLCO MARCA, PROVINCIA DE HUÁNUCO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	234	204	30
312938	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 682 EN EL ASENTAMIENTO HUMANO ALTO HUALLAGA - LLICUA, DISTRITO DE AMARILIS, PROVINCIA DE HUÁNUCO - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	221	191	30
347889	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 32094 DE LA LOCALIDAD DE GASGO, DISTRITO DE YACUS, PROVINCIA DE HUÁNUCO, REGIÓN DE HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	216	186	30
349454	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 393 DEL CENTRO POBLADO DE SAN JOSE DE CHILIAN, DISTRITO DE YARUMAYO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	195	165	30
344045	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 717 LOCALIDAD DE HERMILIO VALDIZÁN, DISTRITO DE HERMILIO VALDIZÁN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO -REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	315	285	30
321340	CREACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS TURISTICOS PUBLICOS EN EL SITIO ARQUEOLOGICO DE GUESHGASH, DISTRITO DE SILLAPATA, PROVINCIA DE DOS DE MAYO, DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	70	652	622	30
344084	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA I.E. N° 761 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO SAN ALEJANDRO, DISTRITO DE PUERTO INCA - PUERTO INCA - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	549	519	30
315785	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 690 DE SAN GABRIEL DE LA LOCALIDAD DE CAYHUAYNA, DISTRITO DE PILLCOMARCA, PROVINCIA DE HUÁNUCO-HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	427	397	30
312284	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E. N° 33078 DEL CENTRO POBLADO DE SAN JUAN DE NAUZA, DISTRITO DE SANTA MARIA DEL VALLE, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	644	614	30
311819	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL CANAL DE RIEGO RUMICHACA - COYLLAR EN EL DISTRITO Y PROVINCIA DE AMBO - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	77	479	449	30

343601	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 038 DEL DISTRITO DE JOSÉ CRESPO CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	60	221	191	30
309254	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN EL CASERIO ALTO AZUL E INSTALACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN EL CASERIO LA FLORIDA, DEL CENTRO POBLADO LA MORADA, DISTRITO DE CHOLON - MARANON - HUANUCO	APROBADO	45	5	90	65	531	501	30
359605	CREACION DEL SERVICIO DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS BENEFICIARIOS EN EL AMBITO RURAL DE LA PROVINCIA DE PACHITEA - REGION HUANUCO	APROBADO	45	5	90	55	85	55	30
342742	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVO N° 32192 DE LA LOCALIDAD DE QUEROJAMANAN DEL DISTRITO DE SAN RAFAEL, PROVINCIA DE AMBO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	59	236	206	30
337882	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INTEGRADA N° 32721 DE SANTA ISABEL, DISTRITO DE SANTA MARIA DEL VALLE - PROVINCIA DE HUANUCO - REGION HUANUCO	APROBADO	45	5	90	59	977	947	30
372638	CREACION DE LOS SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS POBLADOS BENEFICIARIOS EN EL AMBITO RURAL DE LOS DISTRITOS DE CHOLÓN, SAN BUENAVENTURA Y HUACRACHUCO - PROVINCIA DE MARAÑÓN - REGIÓN DE HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	55	312	282	30
340104	INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION Y SALUD DE LOS CENTROS POBLADOS DE LA PROVINCIA DE PUERTO INCA - DEPARTAMENTO DE HUANUCO	APROBADO	45	5	90	55	78	48	30
349686	CREACION DEL SERVICIO PUBLICO DE TELECOMUNICACIONES: ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS POBLADOS DE LOS DISTRITOS DE ARANCAY, CHAVIN DE PARIARCA, JACAS GRANDE, JIRCAN, LLATA, PUNCHAO, PUÑOS, SINGA Y TANTAMAYO, PROVINCIA DE HUAMALIES, D	APROBADO	45	5	90	55	56	26	30
364405	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE GESTION TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE HUANUCO	APROBADO	45	5	90	67	157	127	30

361125	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL PUESTO DE SALUD SAN PEDRO DE CHOLÓN, DISTRITO DE CHOLÓN, PROVINCIA DE MARAÑÓN, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	72	198	168	30
376322	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LOS ALUMNOS EN LAS I.I.EE. FOCALIZADAS DEL NIVEL SECUNDARIO EN EL PROGRAMA JEC, CON EL USO DE LAS TICS EN EL DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	84	283	253	30
361313	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD YUYAPICHIS EN EL DISTRITO DE YUYAPICHIS, PROVINCIA DE PUERTO INCA - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	77	233	203	30
361401	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD DE MONZÓN EN EL DISTRITO DE MONZÓN, PROVINCIA DE HUAMALIES - HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	77	244	214	30
364098	MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE PROCESAMIENTO Y CONECTIVIDAD DE ALTA DISPONIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	55	77	47	30
361402	ESTUDIO DE PREINVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD PACHAS, DISTRITO DE PACHAS, PROVINCIA DE DOS DE MAYO.	APROBADO	45	5	90	77	244	214	30
361301	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CASTILLO GRANDE, DISTRITO DE RUPA RUPA, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - REGION HUANUCO	APROBADO	45	5	90	77	248	218	30
327905	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD LLATA, DISTRITO DE LLATA, PROVINCIA DE HUAMALIES - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	45	5	90	77	30	0	30
350059	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSITABILIDAD DE LA CARRETERA DEPARTAMENTAL HU-108, TRAMO: AEROPUERTO - CONCHUMAYO - CHURUBAMBA, DISTRITOS DE: HUANUCO, SANTA MARIA DEL VALLE Y CHURUBAMBA; PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUANUCO	APROBADO	45	5	90	85	299	269	30
TIEMPOS PROMEDIO			45	5	90	63	261	231	30

Fuente: Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

su equivalente a 10 meses; y el subproceso de cierre de estudios de reinversión, 261 días calendario o 8 meses.

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

4.2.3 Tiempo Promedio Esperado en la Elaboración de Estudios de Preinversión

Al respecto, se precisa que los tiempos teóricos se obtienen de parámetros que se encuentran estandarizados y establecidos en documentos tales como términos de referencia, bases instructivos, normativa, entre otros. En ese contexto, de acuerdo con la información citada y sobre la base del grupo de 67 estudios intervenidos, se ha elaborado una matriz de los tiempos teóricos programados.

TABLA N° 23

MATRIZ DE TIEMPOS TEÓRICOS PROGRAMADOS POR ESTUDIO DE PRE INVERSIÓN

CÓDIGO SNIP	NOMBRE DE LA INVERSIÓN	ESTADO ACTUAL	SUB PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN			SUB PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN		SUB PROCESO DE CIERRE DE LOS ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	
			IMPLEMENTACIÓN DEL POI	ACTOS PREPARATORIOS	IMPLEMENTACIÓN DEL PAC	SELECCIÓN DEL CONSULTOR	ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO	APROBACIÓN DE INFORME FINAL	LIQUIDACIÓN DE CONTRATO
372950	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y CREACION DEL SERVICIO DE ALCANTARILLADO DE LA LOCALIDAD DE SANTA RITA ALTA, DISTRITO DE CHAGLLA, PROVINCIA DE PACHITEA - REGION HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
346920	CREACION DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DE LAS ESCALINATAS E INTEGRACION SOCIAL DE LOS PARQUES Y ESPACIOS PUBLICOS EN LOS AA.HH. APARICIO POMARES Y LAS MORAS, DISTRITO DE HUANUCO, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25

346918	CREACION DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DEL PUENTE LA ESPERANZA Y ACCESOS EN LA AV. UNIVERSITARIA Y AV. COLPA BAJA, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
346919	CREACION DEL PUENTE CARROZABLE HUAYOPAMPA Y ACCESOS, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
346904	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD DE LA AVENIDA HEROES DE JACTAY-AV. CIRCUNVALACION, TRAMO CRUZ VERDE -LOMA BLANCA-LAS MORAS Y PUENTE VIACRUCIS, PROVINCIA DE HUANUCO - HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
347366	MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD DE ATENCION DEL CENTRO DE SALUD COLPA BAJA, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
357584	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS AGRARIOS DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS TARA (CAESALPINIA SPINOSA) Y FRIJOL (PHASEOLUS VULGARIS L.), EN LA MICROCUENCA HIGUERAS, DISTRITO DE KICHKI, PROVINCIA DE HUANUCO, REGION HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
316579	MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADO N° 694, DE LA LOCALIDAD DE AYNAN, DISTRITO DE QUIVILLA, PROVINCIA DE DOS DE MAYO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
345659	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS PARA LA GESTION DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342752	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 748, DE LA LOCALIDAD DE CHUNATAHUA, DISTRITO DE MARIANO DAMASO BERAUN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGION HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
311631	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 617 DE LA LOCALIDAD DE LA LOMA, DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342648	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCION N° 587, DE LA LOCALIDAD DE NUEVO JAEN, DISTRITO DE CHOLON, PROVINCIA DE MARAÑON, REGION HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
320109	CREACION DEL SERVICIO DE AGUA DEL CANAL DE RIEGO TINGO RAGRA - RUGUWIÑAJ, LOCALIDAD DE ESTANCIA PATA, DISTRITO DE SAN RAFAEL, PROVINCIA DE AMBO - DEPARTAMENTO DE HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
314878	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 527 DE LA LOCALIDAD DE BUENOS AIRES DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
314917	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 529 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO PROGRESO DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
344078	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA I.E. N° 765 EN LA LOCALIDAD DE BOCA DE YANAYACU, DISTRITO DE YUYAPICHIS - PUERTO INCA - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
347131	CREACION DE LOS SERVICIOS DE EXHIBICION, INTERPRETACION Y EXPOSICION DEL MUSEO REGIONAL DE ARTE POPULAR, EN EL DISTRITO DE HUÁNUCO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO.	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25

311418	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 615 DE LA LOCALIDAD DE ALTO CUCHARA DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
346080	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 739 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO COPAL, DISTRITO JOSÉ CRESPO Y CASTILLO - PROVINCIA DE LEONCIO PRADO REGION DE HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342094	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 738, LOCALIDAD DE MARONILLA, DISTRITO DE PUCAYACU, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342631	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 700 DE LA LOCALIDAD DE CHAUIYACU, DISTRITO DE MONZON, PROVINCIA DE HUAMALIES, REGIÓN HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342737	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 518, DE LA LOCALIDAD DE UMBE, DISTRITO DE CANCHABAMBA, PROVINCIA DE HUACAYBAMBA, REGIÓN HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
312371	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL NIVEL INICIAL ESCOLARIZADA DE LA I.E.I. N° 32965 . DE LA LOCALIDAD TAMBILLO CHICO, DISTRITO DE PANAQ, PROVINCIA DE PACHITEA - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342663	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 530 DE YACUMARCA, DISTRITO DE APARICIO POMARES, PROVINCIA DE YAROWILCA, REGIÓN HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
337748	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA I.E.I. N° 699 DE LA ASOCIACIÓN DE VIVIENDAS LAS ORQUIDEAS - CASERIO DE PUENTE PRADO, DISTRITO DE MARIANO DÁMASO BERAÚN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342743	MEJORAMIENTO E INSTALACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 695, DE LA LOCALIDAD DE GASHAMPAMPA, DISTRITO DE SAN MIGUEL DE CAURI, PROVINCIA DE LAURICOCHA, REGIÓN HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
314738	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 596 DE LA LOCALIDAD DE CAMPANILLA DISTRITO DE HUACRACHUCO PROVINCIA DE MARAÑÓN - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
329930	RECUPERACION DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 32997 DEL NIVEL PRIMARIA, EN LA LOCALIDAD DE NOG NOG, DISTRITO DE HUACAR, PROVINCIA DE AMBO, DEPARTAMENTO HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
341928	CREACIÓN Y AMPLIACION DEL SERVICIO EDUCATIVO DE EDUCACION INICIAL ESCOLARIZADA DE LA I.E.I. N° 776 DE LA LOCALIDAD DE SAN JUAN DE GAICHE, DISTRITO DE CHINCHAO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
341957	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 757 DE LA LOCALIDAD DE SAN ANTONIO, DISTRITO DE HONORIA, PROVINCIA DE PUERTO INCA, REGIÓN HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342683	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 533 DE LA LOCALIDAD DE CHAVINILLO DISTRITO DE CHAVINILLO, PROVINCIA DE YAROWILCA, REGIÓN HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25

313263	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN EL NIVEL INICIAL ESCOLARIZADA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 32596 DE LA LOCALIDAD TAULLI, DISTRITO DE PANAJO, PROVINCIA DE PACHITEA - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
345702	CREACION DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN INICIAL ESCOLARIZADA EN LA I.E.I. N° 687 - URB. APROVIC DEL CCPP DE CAYHUAYNA, DISTRITO DE PILLCOMARCA, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
344566	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL LAS PALMERAS N° 760 DEL CENTRO POBLADO DE PUERTO SUNGARO DISTRITO Y PROVINCIA DE PUERTO INCA - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
312155	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 620 DE LA LOCALIDAD DE PACAE, DISTRITO DE JOSÉ CRESPO Y CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
344030	CREACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 782 DEL CENTRO POBLADO EL MIRADOR, DISTRITO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO.	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
313304	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 683 DE LA LOCALIDAD DE JANCAO, DISTRITO DE AMARILIS, PROVINCIA DE HUÁNUCO - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342096	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN N° 747, DE LA LOCALIDAD DE BELLA ALTA, DISTRITO DE MARIANO DAMASO BERAUN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
314695	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 589 DE LA LOCALIDAD LA FLORIDA DISTRITO DE CHOLÓN, PROVINCIA DE MARAÑÓN - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
345720	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 689 DE LA LOCALIDAD DE ROSAVERO, DISTRITO DE PILLCO MARCA, PROVINCIA DE HUÁNUCO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
312938	INSTALACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 682 EN EL ASENTAMIENTO HUMANO ALTO HUALLAGA - LLICUA, DISTRITO DE AMARILIS, PROVINCIA DE HUÁNUCO - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
347889	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 32094 DE LA LOCALIDAD DE GASGO, DISTRITO DE YACUS, PROVINCIA DE HUÁNUCO, REGION DE HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
349454	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 393 DEL CENTRO POBLADO DE SAN JOSE DE CHILIAN, DISTRITO DE YARUMAYO, PROVINCIA Y REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
344045	CREACION DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL ESCOLARIZADA N° 717 LOCALIDAD DE HERMILIO VALDIZÁN, DISTRITO DE HERMILIO VALDIZÁN, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
321340	CREACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS TURISTICOS PUBLICOS EN EL SITIO ARQUEOLOGICO DE GUESHGASH, DISTRITO DE SILLAPATA, PROVINCIA DE DOS DE MAYO, DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25

344084	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA I.E. N° 761 DE LA LOCALIDAD DE NUEVO SAN ALEJANDRO, DISTRITO DE PUERTO INCA - PUERTO INCA - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
315785	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 690 DE SAN GABRIEL DE LA LOCALIDAD DE CAYHUAYNA, DISTRITO DE PILLCOMARCA, PROVINCIA DE HUÁNUCO-HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
312284	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E. N° 33078 DEL CENTRO POBLADO DE SAN JUAN DE NAUZA, DISTRITO DE SANTA MARIA DEL VALLE, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
311819	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL CANAL DE RIEGO RUMICHACA - COYLLAR EN EL DISTRITO Y PROVINCIA DE AMBO - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
343601	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 038 DEL DISTRITO DE JOSÉ CRESPO CASTILLO, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO, DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
309254	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN EL CASERIO ALTO AZUL E INSTALACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS EN EL CASERIO LA FLORIDA, DEL CENTRO POBLADO LA MORADA, DISTRITO DE CHOLON - MARANON - HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
359605	CREACION DEL SERVICIO DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS BENEFICIARIOS EN EL AMBITO RURAL DE LA PROVINCIA DE PACHITEA -REGION HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
342742	MEJORAMIENTO E INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVO N° 32192 DE LA LOCALIDAD DE QUEROJAMANAN DEL DISTRITO DE SAN RAFAEL, PROVINCIA DE AMBO, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
337882	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INTEGRADA N° 32721 DE SANTA ISABEL, DISTRITO DE SANTA MARIA DEL VALLE - PROVINCIA DE HUANUCO - REGION HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
372638	CREACION DE LOS SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS POBLADOS BENEFICIARIOS EN EL AMBITO RURAL DE LOS DISTRITOS DE CHOLÓN, SAN BUENAVENTURA Y HUACRACHUCO - PROVINCIA DE MARAÑÓN - REGIÓN DE HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
340104	INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION Y SALUD DE LOS CENTROS POBLADOS DE LA PROVINCIA DE PUERTO INCA - DEPARTAMENTO DE HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
349686	CREACION DEL SERVICIO PUBLICO DE TELECOMUNICACIONES: ACCESO A INTERNET DE BANDA ANCHA PARA LOS CENTROS POBLADOS DE LOS DISTRITOS DE ARANCAY, CHAVIN DE PARIARCA, JACAS GRANDE, JIRCAN, LLATA, PUNCHAO, PUÑOS, SINGA Y TANTAMAYO, PROVINCIA DE HUAMALIES, D	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
364405	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE GESTION TERRITORIAL DEL DEPARTAMENTO DE HUANUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
361125	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL PUESTO DE SALUD SAN PEDRO DE CHOLÓN, DISTRITO DE CHOLÓN, PROVINCIA DE MARAÑÓN, REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25

376322	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LOS ALUMNOS EN LAS I.I.EE. FOCALIZADAS DEL NIVEL SECUNDARIO EN EL PROGRAMA JEC, CON EL USO DE LAS TICs EN EL DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
361313	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD YUYAPICHIS EN EL DISTRITO DE YUYAPICHIS, PROVINCIA DE PUERTO INCA - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
361401	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD DE MONZÓN EN EL DISTRITO DE MONZÓN, PROVINCIA DE HUAMALIES - HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
364098	MODERNIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE PROCESAMIENTO Y CONECTIVIDAD DE ALTA DISPONIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
361402	ESTUDIO DE PREINVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD PACHAS, DISTRITO DE PACHAS, PROVINCIA DE DOS DE MAYO.	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
361301	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD CASTILLO GRANDE, DISTRITO DE RUPA RUPA, PROVINCIA DE LEONCIO PRADO - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
327905	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD LLATA, DISTRITO DE LLATA, PROVINCIA DE HUAMALIES - REGIÓN HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
350059	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSITABILIDAD DE LA CARRETERA DEPARTAMENTAL HU-108, TRAMO: AEROPUERTO - CONCHUMAYO - CHURUBAMBA, DISTRITOS DE: HUÁNUCO, SANTA MARIA DEL VALLE Y CHURUBAMBA; PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE HUÁNUCO	APROBADO	30	3	75	54	120	60	25
TIEMPO PROMEDIO			30	3	75	54	120	60	25

Fuente: Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

Como se puede observar, en lo referente a tiempos teóricos programados, el proceso de gestión de la inversión pública en el Gobierno Regional de Huánuco, debería ser implementado desde la planificación del estudio de preinversión hasta su viabilidad y aprobación en un plazo no mayor de 207 días, dado que al subproceso de priorización y planificación le correspondería un plazo de 30 días; al de actos preparatorios 3 días; al de selección del consultor, 54 días; y al subproceso de administración de contrato, 120 días.

4.2.4 Balance Tiempo Real versus Tiempo Teórico o Esperado

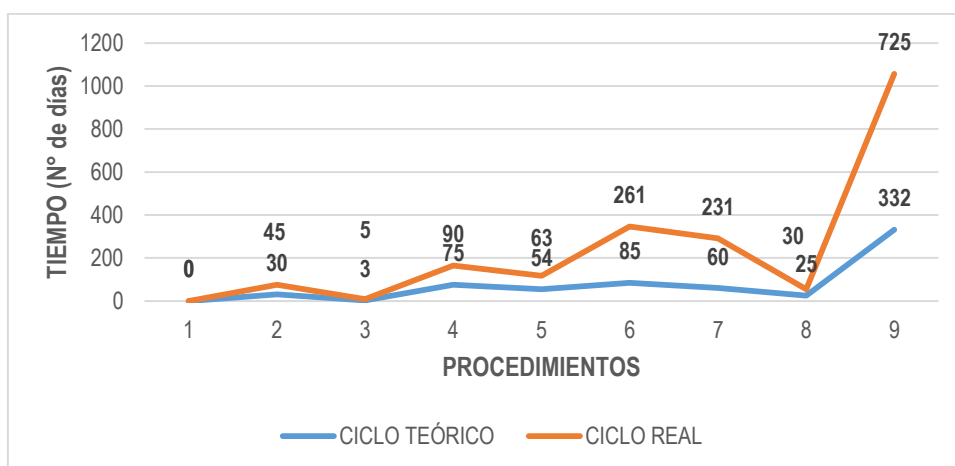
Al respecto, si se comparan los tiempos reales en cada etapa respecto de los tiempos esperados, se aprecia considerables retrasos. El periodo más crítico es el correspondiente al

subproceso de administración de contratos, el cual se inicia una vez suscrito el contrato y culmina con la aprobación del informe final mediante el informe de aprobación y el respectivo pronunciamiento de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión.

En el siguiente gráfico se observan las diferencias entre el tiempo esperado y el tiempo real de cada etapa para la elaboración de los estudios de reinversión.

GRÁFICO N° 013

BALANCE TIEMPO REAL VERSUS TIEMPO TEÓRICO EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN

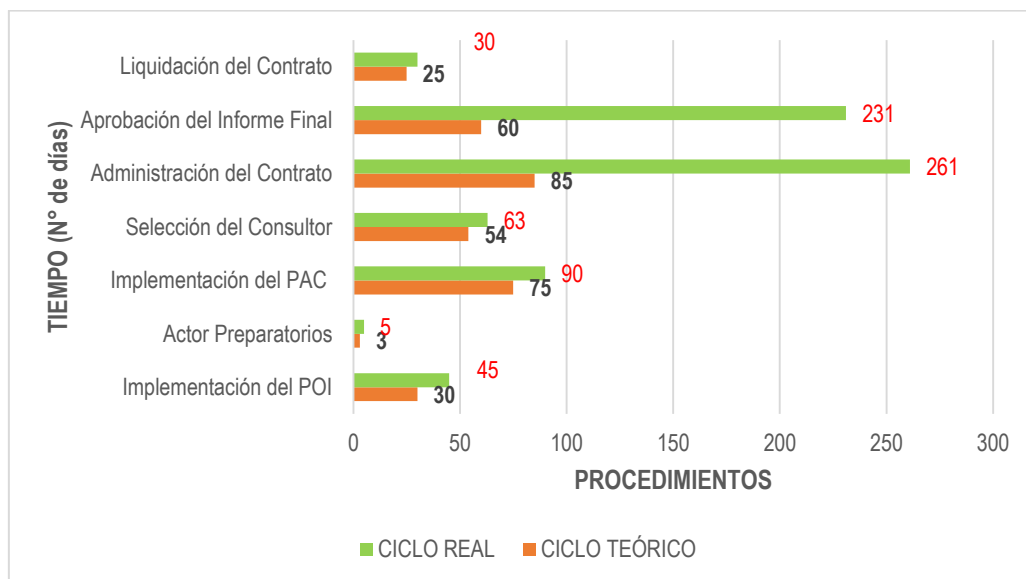


Fuente: Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

GRAFICO N° 014

COMPARACIÓN TIEMPO REAL EMPLEADO VERSUS TIEMPO TEÓRICO EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN



Fuente: Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

TABLA N° 24

COMPARACIÓN ENTRE TIEMPOS REALES Y ESPERADOS EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN

PROCEDIMIENTOS	TIEMPO ESPERADO	TIEMPO REAL	RETRASO
Implementación del POI	30	45	15
Actor Preparatorios	3	5	2
Implementación del PAC	75	90	15
Selección del Consultor	54	63	9
Administración del Contrato	85	261	176
Aprobación del Informe Final	60	231	171
Liquidación del Contrato	25	30	5
TIEMPO TOTAL	332	725	393

Fuente: Gobierno Regional de Huánuco

Elaboración: Propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, hay un retraso total de 393 días entre el tiempo real y el tiempo esperado. Asimismo, aunque todas las etapas presentan retrasos, esta situación se agudiza en el procedimiento administración de contratos que corresponde a la elaboración del estudio de preinversión, así como su aprobación, pues el Gobierno Regional de Huánuco se tarda 393 días más del tiempo esperado, es decir, más de 1 año adicional.

Así, cuando en promedio un estudio de preinversión debería tardar no más de 332 días (tiempo esperado), en la práctica al Gobierno Regional de Huánuco le tarda 725 días poder contar con estudio de preinversión culminado y aprobado, que constituye el insumo básico para pasar a la etapa de inversión de los PIP (estudios definitivos, obra). Dado que la administración de contrato es el subproceso que más tarda, con 176 días de retraso, seguido del de aprobación con 171 días.

4.2.5 Identificación de Puntos Críticos

Los retrasos presentados van en línea con lo expresado por Jenny Naupay Gonzales (ex sub gerente de proyectos de inversión - GOREHCO), en el sentido de que en el Gobierno Regional de Huánuco “[...] la carga de estudios es grande, las operaciones son muchas y los retrasos son considerables. [Por tanto] corresponde optimizar los procesos [...]”. De igual manera, la mayoría de los entrevistados considera que la administración de contrato es el subproceso que presenta mayores demoras. Asimismo, Jenny Naupay Gonzales señala que “[...] la administración de contrato conlleva demoras porque incluye la revisión de varios especialistas con velocidades distintas”.

En ese contexto, se ha elaborado una tabla en donde se aprecia que el proceso de gestión de la inversión pública, está constituido por 3 subprocesos, 7 procedimientos, 24 actividades y 75 tareas.

Asimismo, en dicha tabla también se muestra el promedio de los tiempos teóricos cuya programación se encuentra establecido en los términos de referencia y contrato de cada uno de los 67 estudios de preinversión y el promedio del tiempo (días calendario) real que fue empleado durante la implementación de cada uno de dichos estudios.

Con dicha información, se ha efectuado una comparación entre dichos valores y se ha evidenciado que los tiempos reales empleados durante el desarrollo del proceso de gestión de la inversión pública, son mayores que los plazos programados inicialmente, esto quiere decir que durante el desarrollo de los subprocesos se ha detectado que algunos procedimientos contienen actividades y tareas, en donde no se han cumplido con los plazos establecidos, generándose atrasos y demora que dilataron notablemente y en muchos casos la aprobación de los estudios de preinversión del Gobierno Regional de Huánuco.

TABLA N° 25

COMPARACIÓN DE TIEMPOS EMPLEADOS (DÍAS CALENDARIO)

SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	GERENCIAS	TIEMPOS		
						PROG	REAL	BALANCE
SUB PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	Implementación del POI	Incorporación de proyectos al POI	Priorización de proyectos	Coordinador de planeamiento y priorización	Gerencia General / GRPPOT / SGFEPI	30	45	15
			Planificación de proyectos					
			Aprueban PIA correspondiente al año fiscal					
	Actos Preparatorios	Aprobación de POI	Remisión de POI a la Gerencia General	Coordinador	Gerencia General / GRPPOT / SGFEPI	3	5	2
			Aprueba POI					
			Elaboración de TdR					
	Revisión de TdR por parte de la gerencia							
	Conformidad de TdR	Coordinador de estudios y especialistas	SGFEPI					
	Elaboración de estructura de costos							
	Trámite de aprobación de TdR							
	Implementación del PAC	Incorporación en procesos de selección	Selección del POI proyectos a ser incluidos en el PAC	Coordinador de estudios	SGFEPI	75	90	15
			Elaboración de lista de proyectos a ser incluidos en el PAC					
			Solicitar a la ORA (Área de Logística) incorporación de proyectos en el PAC					
		Aprobación de PAC	GG remite PAC a la GR y solicita aprobación de PAC	Gerente General / ORA / ORAL	Gerente General / ORAL			
			GR revisa información del PAC					
GR observa el PAC								
ORA subsana observaciones								
GR emite resolutive aprobando el PAC								

SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	GERENCIAS	TIEMPOS		
						PROG	REAL	BALANCE
SUB PROCESO DE CIERRE DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	Aprobación de Informe Final	Revisión de informe final	Consultor presenta informe final a SGFEPI	Administrador de contrato/consultor	SGFEPI	60	231	171
			Revisión de informes por parte de especialistas					
			SGFEPI notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas					
			Consultor remite a SGFEPI subsanación de observaciones					
			Especialistas otorgan conformidad a informe final					
		Revisión de estudio	Revisión de estudios básicos por especialistas SGFEPI	Especialistas SGFEPI	SGFEPI			
			SGFEPI remite estudio de preinversión a especialista para pronunciamiento	Especialistas OPMI/administrador de contrato/consultor	OPMI			
			Especialistas - SGFEPI revisa informes por especialistas					
		Especialistas - SGFEPI notifica a SGFEPI de observaciones formuladas al EPI						
		Remisión de estudio a SGFEPI	SGFEPI notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas	Administrador de contrato/consultor	SGFEPI/ORAL			
	Consultor remite a SGFEPI subsanación de observaciones							
	Especialistas - SGFEPI emite pronunciamiento y notifica viabilidad							
	SGFEPI aprueba EPI							
	Aprobación de informe final	SGFEPI emite resolutive aprobando EPI	Administrador de contrato/ORAL	SGFEPI/ORAL				
		SGFEPI notifica a consultor aprobación de EPI	Administrador de contrato/consultor	SGFEPI / ORAL				
Liquidación	Notificación de aprobación al consultor	Administrador de contrato/consultor			25	30	5	
	Presentación de documentación	Consultor presenta liquidación	Administrador de contrato/consultor					
		Aprobación de liquidación	SGFEPI tramita aprobación de liquidación	Administrador de contrato/consultor				
		GR/GG emite resolutive aprobando liquidación						

SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS	RESPONSABLES	GERENCIAS	TIEMPOS		
						PROG.	REAL	BALANCE
SUB PROCESO DE CIERRE DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	Aprobación de Informe Final	Revisión de informe final	Consultor presenta informe final a SGFEPI	Administrador de contrato/consultor	SGFEPI	60	231	171
			Revisión de informes por parte de especialistas					
			SGFEPI notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas					
			Consultor remite a SGFEPI subsanación de observaciones					
			Especialistas otorgan conformidad a informe final					
		Revisión de estudio	Revisión de estudios básicos por especialistas SGFEPI	Especialistas SGFEPI	SGFEPI			
		Remisión de estudio a OPMI	SGFEPI remite estudio de preinversión a OPMI para pronunciamiento	Especialistas OPMI/administrador de contrato/consultor	OPMI			
			OPMI revisa informes por especialistas					
			OPMI notifica a SGFEPI de observaciones formuladas al EPI					
			SGFEPI notifica a consultor de observaciones formuladas por OPMI					
	Consultor remite a SGFEPI subsanación de observaciones							
	Aprobación de informe final	OPMI emite pronunciamiento y notifica viabilidad	Administrador de contrato/ORAL	SGFEPI/ORAL				
		SGFEPI solicita a SFPI aprobación de EPI						
		SGPI emite resolutivo aprobando EPI						
	Liquidación	Notificación de aprobación al consultor	SGFEPI notifica a consultor aprobación de EPI	Administrador de contrato/consultor	SGFEPI / ORAL	25	30	5
			Consultor presenta valorización					
			SGFEPI solicita a ORA pago de valorización					
		Presentación de documentación	Consultor presenta liquidación	Administrador de contrato/consultor				
SGFEPI revisa liquidación								
Aprobación de liquidación		SGFEPI tramita aprobación de liquidación	Administrador de contrato/consultor					
	GR/GG emite resolutivo aprobando liquidación							

TIEMPO MODERADO

TIEMPO CRITICO

Elaboración: Propia

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

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

TABLA N° 26

PUNTOS CRITICOS IDENTIFICADOS DEL PROCESO GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

SUB PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	TAREAS	ACTOR IDENTIFICADO	TIEMPO (DÍAS)
SUB PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	Administración de Contrato	Suscripción de contrato	Se eleva a GG/GR informe de consentimiento de buena pro	GOREHCO	14
			ORA solicita a ganador remisión de documentación para suscripción de contrato	GOREHCO	
			Postor ganador remite documentación	GOREHCO	
			ORAL elabora contrato y cita a postor ganador para la firma	GOREHCO	
			ORAL remite contrato suscrito a SGFEPI	GOREHCO	
		Entrega de terreno	SGFEPI designa administrador de contrato	GOREHCO	13
			Administrador de contrato coordina con consultor el día para entrega de terreno	GOREHCO	
			Consultor solicita a SGFEPI adelanto	Consultor	
			Entrega de terreno	GOREHCO	
		Presentación de informes	Se notifica a consultor inicio de servicio	Consultor	234
			Consultor presenta informes (entregables) de acuerdo a plazos	Consultor	
		Revisión de informes parciales	Revisión de informes por parte de especialistas - SGFEPI	GOREHCO	
			SGFEPI notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas	Consultor	
			Consultor remite a SGFEPI subsanación de observaciones	Consultor	
Aprobación de informes parciales	Especialistas - SGFEPI otorgan conformidad a informes	GOREHCO			
	SGFEPI notifica aprobación de informes a consultor	GOREHCO			
Valorización	Consultor presenta valorización	Consultor			
	SGFEPI solicita a ORA pago de valorización	Consultor			
SUB PROCESO DE CIERRE DE ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	Aprobación de Informe Final	Revisión de informe final	Consultor presenta informe final a SGFEPI	GOREHCO	
			Revisión de informes por parte de especialistas - SGFEPI	GOREHCO	
			SGFEPI notifica a consultor de observaciones formuladas por especialistas	Consultor	
			Consultor remite a SGFEPI subsanación de observaciones	Consultor	
			Especialistas - SGFEPI otorgan conformidad a informe final	GOREHCO	
		Revisión de estudio	Revisión de estudios básicos por especialistas SGFEPI	GOREHCO	40
		Remisión de estudio a Especialistas - SGFEPI	SGFEPI remite estudio de preinversión a especialistas - SGFEPI para pronunciamiento	GOREHCO	26
			Especialistas SGFEPI revisa informes por especialistas	GOREHCO	
			Especialistas notifica a SGFEPI de observaciones formuladas al EPI	GOREHCO	
			SGFEPI notifica a consultor de observaciones formuladas por OPMI	Consultor	
			Consultor remite a SGFEPI subsanación de observaciones	Consultor	
Aprobación de informe final	SGFEPI emite pronunciamiento y notifica viabilidad	GOREHCO	40		
	SGFEPI solicita a SFPI aprobación de EPI	GOREHCO			
			SGPI emite resolutivo aprobando EPI	GOREHCO	

Elaboración: Propia

Al respecto, se precisa que los 32 puntos críticos o tareas críticas identificados, forman parte de un total de 10 actividades, 3 procedimientos y 3 subprocesos. Por otro lado, se indica que, del

total de 32 puntos críticos o tareas críticas identificadas, 21 de ellas corresponden a la gestión del Gobierno Regional de Huánuco y 11 al consultor.

TABLA N° 27

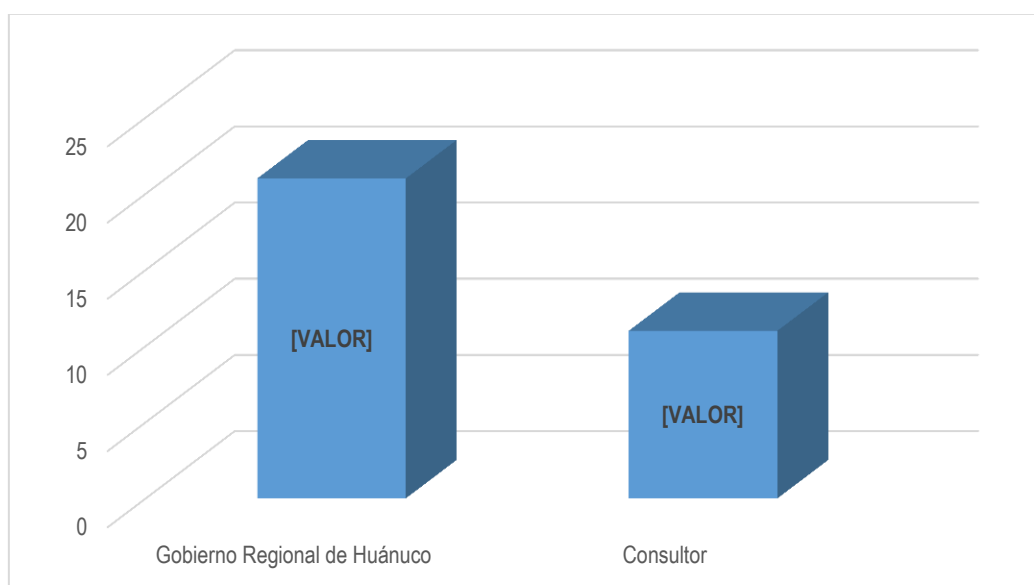
TIEMPO EMPLEADO EN LOS PUNTOS, TAREAS CRITICAS IDENTIFICADAS

ACTOR	N° DE TAREAS	%	N° DE DÍAS
Gobierno Regional de Huánuco	21	65.63	280
Consultor	11	34.37	212
TOTAL	32	100%	492

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 015

NÚMERO DE TAREAS CRITICAS POR ACTOR

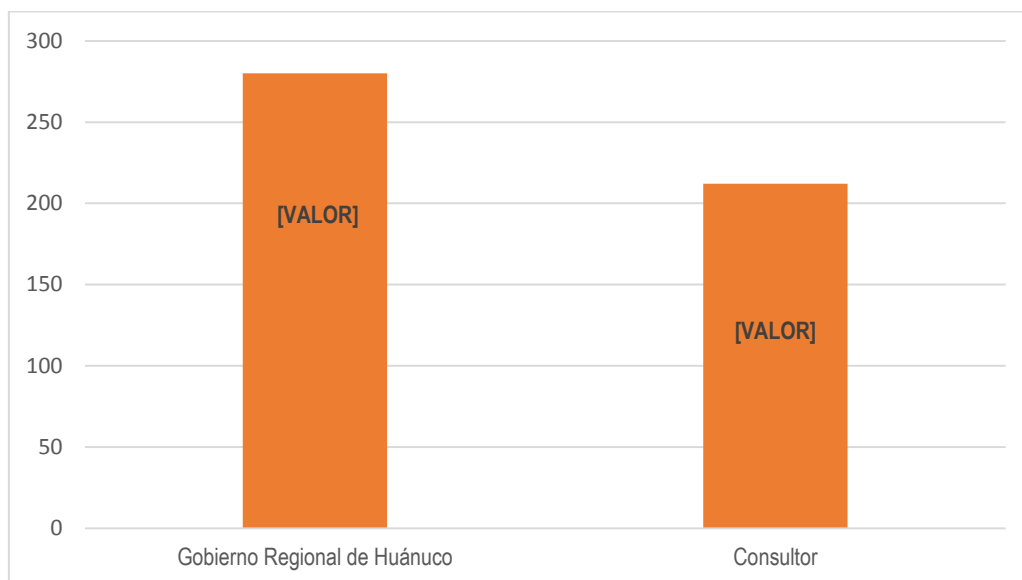


Elaboración: Propia

En cuanto al tiempo empleado (días calendario) por cada actor durante la realización de las tareas críticas, podemos señalar que estas representan un total fue de 492 días calendario, de los cuales 280 días corresponden al Gobierno Regional de Huánuco y 212 días al consultor.

GRAFICO N° 016

NÚMERO DE DÍAS EMPLEADO EN TAREAS CRITICAS POR ACTOR



Elaboración: Propia

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación evidencian el impacto de la deficiente gestión en la elaboración de estudios de preinversión en el Gobierno Regional de Huánuco que están relacionados a:

- a) Actualmente la gestión deficiente en la elaboración de los estudios de preinversión de los proyectos de inversión pública en el Gobierno Regional de Huánuco, se encuentra desatendida, debido a que no se evidencian acciones de planificación a nivel de gerencias y oficinas, no se encuentran establecidas claramente las responsabilidades en la priorización y elaboración de los proyectos de inversión. Consecuentemente esa falta de planificación demostrada durante la elaboración de estudios, se ve reflejada principalmente en los desfases que se dan entre los tiempos reales y los tiempos programados, repercutiendo de manera directa, en el cumplimiento de los objetivos de la SGFEPI y por ende de la entidad, puesto que no se estaría generando el valor

esperado por los diferentes grupos de interés (beneficiarios directos, gobiernos locales).

- b) Actualmente la entidad no cuenta con procedimientos y flujogramas enfocados en el desarrollo de estudios de preinversión y supedita esta tarea a la eficiencia que pudieran adoptar los consultores y la parte interesada. En este contexto el problema identificado está constituido por los desfases en los tiempos que demanda desarrollar los procesos orientados a la elaboración de estudios, dicha situación tiene que ver mucho con que el Gobierno Regional de Huánuco a pesar de que cuenta en su estructura orgánica y con una Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial esta no efectúa o implementa de manera directa las políticas orientadas a la evaluación, monitoreo y de mejora de los procesos, con lo que se demuestra que no tiene un sistema integrado entre el planificador y el formulador.
- c) La deficiente gestión en la elaboración de estudios de preinversión en el Gobierno Regional de Huánuco genera a la insatisfacción de los clientes (gobiernos locales y beneficiarios directos) existiendo desfases en los tiempos de formulación de un proyecto de inversión, en ese sentido, el proceso debe ser entendido como una serie secuencial e interrelacionada de actividades que se ejecutan dentro de las competencias organizacionales para brindar servicios a las personas; en el caso del sector público (Gobierno Regional de Huánuco), esta figura recae en el ciudadano, bajo esta lógica todo proceso dentro de una organización pública tiene como objetivo principal la provisión de bienes y servicios a la población, y no solo el hecho de ejercer sus funciones. Es necesario que la mejora de los procesos (gestión de la inversión pública) se oriente al servicio del ciudadano, debiéndose cambiar el modelo tradicional de organización funcional por una organización por procesos contenidos en las «cadenas de valor» del Gobierno Regional de Huánuco, que asegure que los bienes y

servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

En cuanto a las deficiencias y puntos críticos en el proceso de elaboración de estudios identificados en el presente estudio está en la administración del contrato con 176 días promedio de retraso y en la aprobación del informe final con 171 días promedio, siendo necesario desarrollar una propuesta de mejora basado en el enfoque de gestión de procesos y subprocesos que comprenda la fase de elaboración de estudios de preinversión a fin de mejorar los tiempos invertidos, que busque reducir los riesgos, puntos críticos o “cuellos de botella” agilizando la elaboración de los estudios de preinversión; por otro lado, a pesar que en los términos de referencia existen tiempos de cumplimiento para la elaboración de estudios de preinversión estos no son respetados, el análisis realizado en el presente estudio fue hecho a estudios que fueron aprobados en la normatividad derogada (SNIP), por lo que se podría presentar los mismos problemas en las demoras de la formulación y revisión de los estudios de preinversión en el ámbito de la normatividad vigente (INVIERTE.pe). Aun cuando existe un nuevo sistema, la parte operativa de la formulación, evaluación y aprobación de estudios se mantiene, sólo ha habido un cambio en la asignación de la responsabilidad. Esta situación nos permite señalar que los aportes que se muestran en el presente trabajo de investigación son válidos, por cuanto para el consultor la formulación y evaluación se mantienen, ya dependerá de las limitaciones y debilidades de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión - SGFEPI cuanto pueda mejorar y agilizar el proceso de gestión de la inversión pública.

Estos resultados están acorde con las investigaciones revisadas en el marco teórico, como, por ejemplo, la investigación realizada por Alfaro (2009), postuló que es necesaria una relativización de la gestión de recursos de manera que los administradores de éstos puedan interactuar para alcanzar una gestión integrada. Es decir, para lograr un manejo eficiente en las empresas de un sector se requiere que los

encargados de la gestión conozcan otras opciones de administración, que conozcan más experiencias de otras partes y estén mejor capacitados para tareas administrativas.

También Whittingham (2000) añade que para contribuir a la modernización del Estado se requiere contar con instrumentos y mecanismos para evaluar, hacer seguimiento, y controlar la eficiencia del aparato estatal.

El “Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú” realizado por la Contraloría General de la Republica concluyó que el Estado – en todos sus niveles - enfrenta grandes dificultades en la gestión de los proyectos de inversión pública, entre las cuales se encuentran, la formulación de pequeños proyectos (atomización de la inversión) y brecha de conocimientos entre el personal encargado de gestionar las inversiones, lo que se traduce en estudios poco precisos y de baja calidad, lo que genera mayores costos en las etapas subsiguientes del ciclo de la inversión, lo que nos hace suponer que ha mayor complejidad del estudio de inversión mayor es el tiempo en la formulación del mismo (administración del proyecto y aprobación de informe final).

Por otro lado, la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas ha venido mejorando de manera continua el Sistema de Inversión Pública, a pesar que se cuenta con indicadores de desempeño se tiene problemas identificados en el Gobierno Regional de Huánuco relacionados a la eficacia en la ejecución (demora en la velocidad del gasto), en la viabilidad (que el banco de inversiones cuente con estudios de preinversión declarados viables en cantidades suficientes) y en la ejecutabilidad (que los proyectos avancen a lo largo del ciclo o el proceso de valor de la inversión pública). En la etapa de preinversión analizada en el presente estudio las limitaciones encontradas están referidas a que los estudios de preinversión son poco precisos, de baja calidad y susceptibles a demora y el proceso de aprobación de viabilidad es lento; lo que incrementa las brechas de infraestructura y acceso a servicios públicos.

Así mismo, entre los entrevistados resalta la opinión vertida por Jenny Naupay Gonzales (ex sub gerente de proyectos de inversión - GOREHCO) en el sentido de que en el Gobierno Regional de Huánuco “[...] la carga de estudios es grande, las operaciones son muchas y los retrasos son considerables. [Por tanto] corresponde optimizar los procesos [...]”.

Por otro lado, el tiempo es un activo administrable, la utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento, la inercia, etc. Los recursos materiales, humanos, los productos, la información y los documentos permanecen en un lugar sin agregar valor alguno, como es la demora en la elaboración de estudios de preinversión, siendo necesario que el tiempo se utilice cuidadosamente para que la administración del Gobierno Regional de Huánuco sea más efectiva eliminando los cuellos de botella o puntos críticos para lograr eficiencia y la satisfacción de los clientes (beneficiarios). Siendo necesario que la gestión de procesos se extienda en la entidad analizada que permita la mejora de la calidad de los resultados y la satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas y principalmente reducir costes.

La evidencia encontrada nos permitió identificar y responder a la hipótesis general planteada para la presente investigación que la aplicación de una propuesta de mejora de procesos tiene una incidencia positiva en la elaboración de estudios de pre inversión, que nos permitió identificar las actividades y puntos críticos que permitirá al Gobierno Regional de Huánuco reducir los retrasos en la gestión de la inversión pública.

4.4 PROPUESTA DE MEJORA

A través del presente análisis de la interrelación entre la entidad encargada de los proyectos (Gobierno Regional de Huánuco) y consultores, se ha demostrado que los tiempos realmente empleados en cada uno de los procedimientos, actividades, que intervienen en la implementación del Proceso de Gestión de la Inversión Pública, presentan significativos desfases lo cual conlleva al retraso en la ejecución de obras por el Gobierno Regional de Huánuco, situación que es percibida por la población como un problema

causado en parte por la gestión de la entidad. En ese contexto, el problema antes señalado corresponde en gran parte a la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión - SGFEPI del Gobierno Regional de Huánuco, quien de acuerdo a sus funciones es la oficina encargada de proveer de estudios de preinversión viables, así como de estudios definitivos a la Gerencia de Regional de Infraestructura, que sin expedientes técnicos se ve imposibilitada de gestionar la ejecución de las obras, incumpliendo de esta manera con los objetivos de la entidad y las expectativas de la población.

Por otro lado, se debe precisar que los puntos críticos identificados, representan las dificultades que tiene la entidad en concretar de manera satisfactoria los estudios de preinversión, se basan en las trabas que cada de uno de los factores antes mencionados le pone al otro, es decir la entidad le pone condiciones al consultor para que este realice un trabajo de acuerdo a lo establecido y no se desvíe o retrase. El consultor debe cumplir o se extenderá el tiempo para concretarse el proyecto lo que perjudica a largo plazo a las personas que buscan beneficiarse con el proyecto y la posterior ejecución de la obra.

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

GRAFÍCO N° 017

CICLO DE DEMING



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

Elaboración: Propia

a) Principios

- Eliminar despilfarro y tiempos muertos
- Procesos organizados
- Trabajo en equipo

b) Objetivo

- Control de procesos
- Análisis e identificación de puntos críticos

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

4.4.1 Estructura del Modelo de Propuesta de Mejora

Identificación del Problema

El análisis de los tiempos empleados durante el desarrollo del Proceso de Gestión de la Inversión Pública, nos ha llevado a determinar que de un total de 75 tareas que comprenden el Proceso de Gestión de Preinversión a nivel de perfil, 32 tareas resultan críticas puesto que en ellas se ha identificado los mayores retrasos y demoras durante la gestión.

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

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

FASE 1 Planeamiento

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

Se comienza con reuniones en donde se comuniquen las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión – SGFEPI en cuanto a la gestión de la inversión pública y que son la justificación de este plan de mejora.

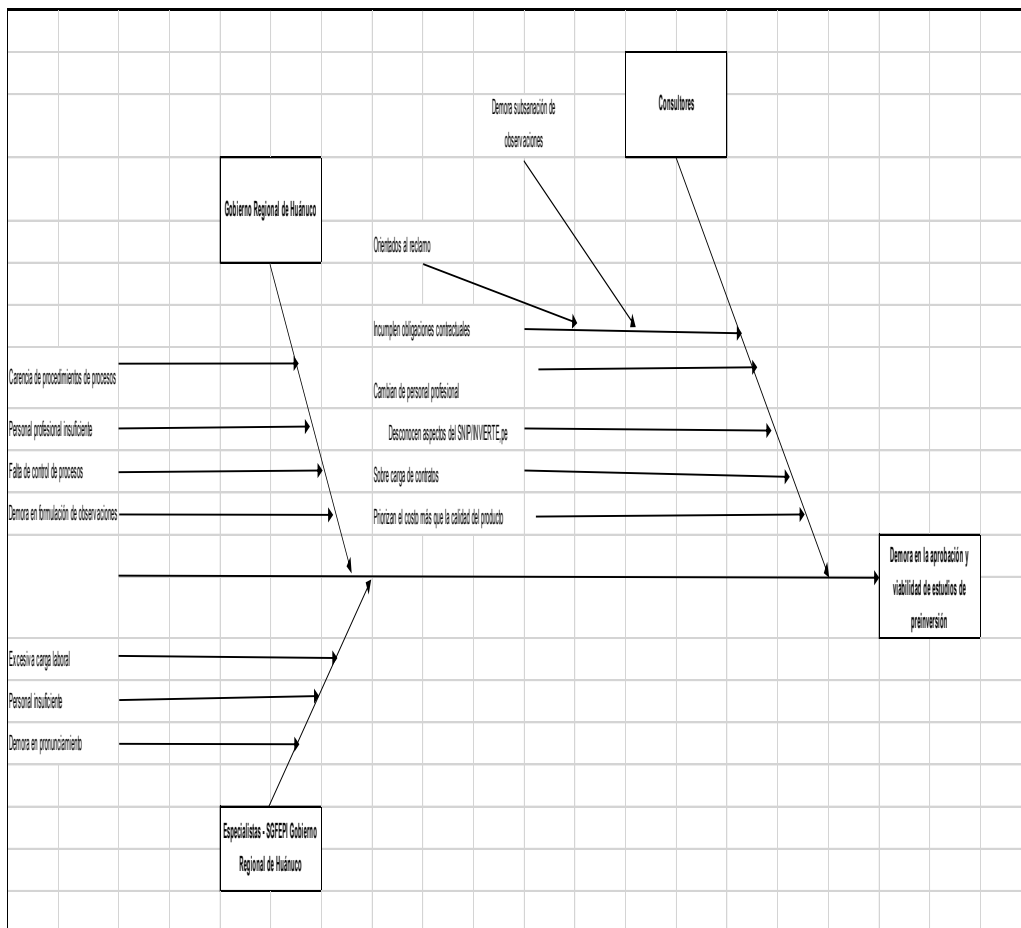
Se establece el enlace esencial entre las metas del estudio de preinversion con los objetivos del Gobierno Regional de Huánuco, además se definen los parámetros de los estudios de preinversion relativos a plazos, costos y riesgos. En esta etapa se reunirá al personal involucrado para su capacitación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

Partiendo de la premisa de que un problema es un resultado que no se ajusta al estándar establecido, se ha identificado a través de los análisis a los 67 estudios de preinversión, así como las entrevistas efectuadas a los actores involucrados, que los tiempos empleados en cada uno de los subprocesos que integran el proceso de gestión de la inversión pública, corresponden a efectos cuyas causas son las generan los retrasos en los entregables.

Para tal efecto, valiéndose de la información que presenta la Tabla 26. Puntos críticos identificados en el proceso de gestión de la inversión pública, se ha elaborado un Diagrama causa-efecto Gobierno Regional de Huánuco, que nos ha permitido analizar las causas que ocasionaron la demora en cada uno de los procedimientos, actividades y tareas, en donde se advirtieron los puntos críticos.

GRAFICO N° 018

DIAGRAMA CAUSA EFECTO GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO



Elaboración: Propia

Por el lado del Gobierno Regional de Huánuco

Como resultado del análisis del diagrama causa efecto se identifica como problema asociado a la demora en la aprobación de los estudios de preinversión, en primer lugar, la poca disponibilidad de profesionales por parte de los entes revisores, ello conlleva que los pronunciamientos se notifiquen al consultor en tiempos que exceden los estimados en los términos de referencia. Por ejemplo, en los términos de referencia correspondientes a la administración de contrato de un estudio de preinversión, se indica que la entidad, en este caso

el Gobierno Regional de Huánuco luego de recepcionar los informes, debe emitir, en un plazo máximo de diez días calendario, el pronunciamiento correspondiente (observa o aprueba), hecho que no se cumple por las razones antes manifestadas.

La entidad carece de las herramientas (legales) de filtrar a los consultores cuyos antecedentes no son los idóneos para llevar a cabo el buen desarrollo del proyecto. Los plazos planteados en los TdR por la entidad no guardan proporción con la magnitud del estudio de preinversión, en algunos casos no se toman en cuenta factores como: condiciones climáticas, vías de acceso, topografía, etc., la entidad establece los plazos en función de experiencias pasadas y de acuerdo a un análisis coherente y real. No se evidencia mucha coordinación entre los administradores de contratos, y los especialistas encargados de la revisión de los informes, se pierde tiempo revisando informes incompletos.

Por el lado del Consultor

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

Sobre la base del problema de mayores tiempos empleados, lo que conlleva a una demora en la aprobación de los estudios de preinversión y, por lo tanto, un desfase en cuanto al desarrollo del

proceso de gestión de la inversión pública, se procedió a analizar una posible solución al problema de tiempos improductivos.

Por el lado de los Especialistas - SGFEPI – Gobierno Regional de Huánuco

Al ser la SGFEPI la única oficina de la entidad que está facultada para otorgar la viabilidad a los proyectos de pre inversión, la SGFEPI debe gestionar ante los especialistas la citada aprobación, situación que tampoco es controlada directamente por SGFEPI. De esta forma, a pesar de que la SGFEPI posee plazos de atención estipulados en su norma, sus especialistas también tienen recarga laboral, lo que genera retrasos en el pronunciamiento de los proyectos evaluados.

Todo esto se evidencia, además, en función a las entrevistas realizadas, que señalan que las herramientas a implementar o mejorar serían los instructivos, guías, procedimientos, sistemas informáticos de seguimiento y normativas.

4.4.2 Estrategia

Para implementar el plan de mejora sobre la base de las causas identificadas, antes el Gobierno Regional de Huánuco deberá brindar las capacitaciones correspondientes con la finalidad de generar y reforzar las capacidades de los equipos técnicos de la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión, en cuanto a las acciones a llevar a cabo en cada uno de los dos subprocesos, de modo que se cumplan los indicadores de plazo y calidad y que en el mediano plazo se logren cambios sustantivos en la gestión referida a los estudios de preinversión.

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

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

FASE 2 Hacer

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

Gobierno Regional de Huánuco

Programación de Estudios

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

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

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

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

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

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

Administradores de Contrato

En esta etapa se analizará la metodología empleada por los administradores de contrato, en cuanto a la priorización de estudios a su cargo (posibles presiones externas), así como la programación de reuniones para absolver dudas entre los consultores y especialistas de la

entidad. Es necesario en este punto resaltar que ellos tienen que lidiar con los diferentes especialistas por parte de la entidad y del consultor, lo cual implica tratar con diferentes políticas y metodologías de trabajo que estos tuviesen.

Especialistas Revisores

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

Consultor

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

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

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

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

FASE 3 Verificar

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

4.4.3 Sub Procesos Mejorados Propuestos

Subproceso de priorización y planificación mejorado. Básicamente se planteará reducir el número de actividades dentro del subproceso, haciéndolo óptimo y evitando duplicidad de las actividades, en línea con lo señalado por los entrevistados, en donde mencionan que “[...] existen procesos inadecuados que requiere reestructurarse [...]”.

Este subproceso se inicia cuando la SGFEPI revisa los plan operativo institucional, presupuesto participativo provinciales y verifica que los proyectos cumplan con los criterios de priorización establecidos por el Gobierno Regional de Huánuco, obteniendo la lista de PIP priorizados, la cual es remitida a Monitoreo y Evaluación para la elaboración de la propuesta de POI, de allí corresponde a la Oficina Regional de Asesoría Legal revisar la propuesta, que de no estar conforme es devuelta a M y E para la subsanación de las observaciones, mientras que de estar conforme se remite a la Gerencia General para su posterior aprobación por la Gobernación Regional.

La Gerencia General revisa el documento de POI, en caso encuentren observaciones lo devuelven a M y E para la subsanación respectiva, mientras que de estar conformes remiten su propuesta de POI a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial, la cual procede a la respectiva revisión y de no estar conforme se devuelve a la Gerencia General para la corrección de las observaciones, mientras que de estar conforme se consolida con las propuestas de POI y luego se remite el documento de POI del pliego al Despacho del Gobernador Regional, donde es revisado por los asesores, quienes de hallar observaciones lo devuelven a la GPPOT, pero en caso de que estén conformes con el documento lo trasladan para la aprobación del Gobernador Regional.

Una vez aprobado el POI, la Gerencia General recibe el documento y lo comunica a las dependencias, con ello la Oficina Regional de Administración solicita los requerimientos de bienes y servicios para el Plan Anual de Contrataciones - PAC a las áreas usuarias, entonces la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión elabora y envía sus requerimientos de bienes y servicios a la Oficina Regional de Administración, donde son recepcionados y consolidados todos los requerimientos se encarga de formular y remitir la propuesta de PAC a la Gerencia General.

La Gerencia General revisa el documento de PAC, en caso de tener observaciones lo devuelve a la Oficina Regional de Administración para que las subsane, y de estar conforme remite el documento al Gobernador Regional, en donde los asesores revisan la propuesta y de hallar observaciones la devuelven a la Gerencia General para que subsanen el documento; de estar correcta la propuesta, se eleva el documento para la aprobación del PAC con resolución regional.

FASE 4 Actuar

En esta etapa, la Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Preinversión - SGFEPI deberá documentar los procedimientos adoptados y el desarrollo de estos, así como establecer los parámetros sujetos de control, con la finalidad de efectuar un seguimiento adecuado de la estandarización de tiempos empleados en cada uno de los subprocesos. En ese contexto, es necesario la capacitación al personal involucrado en los subprocesos objetos del presente análisis.

CONCLUSIONES

- El presente trabajo de investigación evidencia la situación actual del Gobierno Regional de Huánuco. Se identifica la problemática existente en el proceso de gestión de la inversión pública, uno de los principales componentes de los procesos de apoyo de la entidad.
-
- Debido al retraso en la ejecución de obras en la región Huánuco, se ha generado una percepción, por parte de la población, de que el gobierno regional no provee proyectos de inversión pública. Ante esta situación, el Ejecutivo identifica como responsables a las unidades ejecutoras del MTC. Una de ellas es PVD, que es la encargada de gestionar los proyectos de inversión pública de infraestructura vial vecinal: elaboración de estudios de preinversión, definitivos y ejecución de obras.
- Las propuestas de mejoras como alternativas de solución ayudan al fortalecimiento del Gobierno Regional de Huánuco, las cuales, poseen un gran valor o significado que represente una solución o respuesta que cambie el entorno, pudiendo hacer más eficiente un proceso y logrando una mejor atención a los pobladores de la región Huánuco.
- En esa línea, la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo de investigación se circunscribe a dos rubros. El primer rubro se enfoca en el planteamiento de un subproceso de priorización y planificación, mientras que el segundo a la estrategia de eliminar tiempos improductivos para la elaboración de perfiles.

SUGERENCIAS

Las sugerencias que se dan en la presente tesis para la mejora de procesos en el Gobierno Regional de Huánuco respecto a la elaboración de estudios de preinversión son los siguientes:

- Promover la adopción de la propuesta de mejora en la entidad con el fin de reducir el tiempo de demora de los subprocesos de seguimiento y control de estudios de preinversión en el procedimiento de administración de contrato y en el sub proceso de cierre de estudios de preinversión en el procedimiento aprobación del informe final.
- Implementación de la estrategia de eliminación de los tiempos improductivos en el Gobierno Regional de Huánuco, como plan piloto, evaluar los resultados, de ser positivos extender a otras Unidades Ejecutoras del sector público que están vinculadas a la generación de estudios de preinversión, los cuales constituyen el punto de partida para agilizar las inversiones, sobre todo con una visión multianual de las etapas que están vinculadas con el ciclo de vida del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro, R. Fomento de la eficiencia de las empresas estatales de agua potable y saneamiento. CEPAL - Serie Recursos naturales e infraestructura N° 141. Disponible en el siguiente enlace: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/35727/lcl3011e.pdf>. 2009.
2. Alvarado, B., & Morón, E. Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas. Lima. 2008.
3. Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Diagnóstico de Conocimientos sobre el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), noviembre 2009-marzo 2010. Lima: SERVIR, 2013.
4. Bravo Carrasco, Juan. Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social). 5ta Edición. Santiago de Chile. 2013.
5. Calderón, C. y Serván, L. The Effects of Infrastructure Development on Growth and Income Distribution. Banco Central de Chile. Documento de Trabajo N° 270. 2005. Banco Mundial. (<http://datos.bancomundial.org/pais/peru>). 2003.
6. Contraloría General de la República (CGR). Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú. Lima: CGR, 2015, p. 309.
7. Contraloría General de la Republica. Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú. Lima, Perú. 2014.
8. Ghezzi, Piero y Gallardo, José. Qué se puede hacer con el Perú: Ideas para sostener el crecimiento económico en el largo plazo. Universidad del Pacífico y Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, 2013. p.28.
9. Gobierno Regional de Huánuco. **Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019**.
10. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la Investigación**, Tercera Edición. México. Mc Graw Hill. 2003. 705 pág.
11. Lacey, R. The Management of Public Expenditures: An Evolving Bank Approach. Policy, Planning and Research, Working Papers. World Development Report. 1988.

12. Ministerio de Economía y Finanzas. De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú. Lima. 2010.
13. OCDE & CEPAL. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural. Paris: OECD Publishing, 2012, pp. 23-44.
14. Sánchez, R. y Wilmsmeir, G. Provisión de infraestructura de transporte en América Latina: experiencia reciente y problemas observados. División de Recursos Naturales e Infraestructura. Santiago. CEPAL. 2005.
15. Shack, Nelson. Elaboración del Marco Conceptual para el Diseño del Proceso Integrado de la Programación de la Inversión Pública en el Perú. Lima: Dirección General de Política de Inversiones (DGPI del. Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. 2011.
16. Universidad del Pacífico. Balance de la Inversión Pública: Avances y Desafíos Para Consolidar la Competitividad y el Bienestar de la Población. Lima. 2010.
17. Whittingham, MV. Reflexiones sobre una propuesta de evaluación de resultados de la gestión pública: el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados (SINERGIA) en Colombia. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Setiembre. 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

1. ¿Qué tan importante considera usted que es la gestión de estudios de pre inversión en la entidad? Aplicando la escala de 1 a 7, en la que 7 es “Muy importante” y 1 es “Nada importante”, por favor califique las siguientes características:

Nada Importante 1 2 3 4 5 6 7 Muy Importante

2. ¿La gestión de estudios de pre inversión es concordante con la misión de la entidad? Aplicando la escala de 1 a 7, en la que 7 es “Muy concordante” y 1 es “Muy en desacuerdo”, por favor califique las siguientes características:

Muy en Desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Muy Concordante

¿Por qué?

3. ¿Considera usted que el proceso de gestión de estudios de pre inversión es concordante con los objetivos estratégicos de la entidad? ¿Porqué?

4. ¿Para usted la gestión de estudios de pre inversión que está a cargo del Gobierno Regional de Huánuco, se tiene bien definido el alcance respecto a las personas involucradas, entidades, zona geográfica, entre otros? ¿Porqué?

5. ¿Para usted en el Gobierno Regional de Huánuco se cuenta con una adecuada normatividad relacionada a la gestión de estudios de pre inversión?

6. **¿Considera usted que establecieron las metas necesarias par cumplir con el objetivo del proceso de gestión de estudios de pre inversión? ¿Por qué?**

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

8. **¿Para usted las responsabilidades de los gerentes y profesionales del Gobierno Regional de Huánuco en el proceso de gestión de estudios de pre inversión están bien identificadas y delimitadas? ¿Por qué?**

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

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

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

Sustente su respuesta:

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

- a. Planificación y priorización de estudios

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

Sustente su respuesta:

12. Dado que la fase del proceso de gestión de estudios de pre inversión recaen en diferentes áreas del Gobierno Regional de Huánuco, así como en otras dependencias ¿En cuál de ellas considera que se presentan los mayores retrasos?

- a. Oficina de Logística y Servicios Auxiliares
- b. Sub Gerencia de Proyectos de Inversión
- c. Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión
- d. Oficina Regional de Asesoría Jurídica
- e. No sabe / No responde

Sustente su respuesta:

13. En virtud de lo expuesto, ¿Para usted cual sería la propuesta de mejora que debería implementarse en el proceso de gestión de estudios de pre inversión del Gobierno Regional de Huánuco?

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

Sustente su respuesta:

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

Entidad: _____

DNI: _____

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	INDICADORES		TÉCNICAS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	
¿Cuál es el impacto de la deficiente gestión en la elaboración de estudios de pre inversión en el Gobierno Regional de Huánuco?	Desarrollar una propuesta de mejora del proceso de gestión de estudios de pre inversión en el Gobierno Regional de Huánuco.	“La aplicación de una propuesta de mejora de procesos tiene una incidencia positiva en la elaboración de estudios de pre inversión”.	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión	N° de estudios de pre inversión elaborados (aprobados) en un año	Análisis documental Entrevistas a profundidad.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Especifica	Dimensiones	Indicadores	
a) ¿Cuáles son las actividades y puntos críticos en el proceso de elaboración de estudios de pre inversión?	➤ Plantear una propuesta de mejora orientada a revertir de manera significativa el exceso de tiempo ocasionado por la demora en el proceso de elaboración de estudios de pre inversión.	➤ La adecuada identificación de actividades y puntos críticos permitirá mejorar los subprocesos y reducir los retrasos.	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre Inversión	N° de subprocesos mejorados (o rediseñados) N° de días de retraso en los subprocesos	Análisis documental Entrevistas a profundidad.