Proyecto de mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Soporte para la Provisión de los Servicios a los Ciudadanos y Las empresas a Nivel Nacional (PE-L1222)

Consultor: Alcides Velazco

|  |
| --- |
|  |

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo 2

2. Capacidad de Programación y Organización 2

2.1. Sistema de Organización Administrativa 2

2.1.1. Estructura de Organización y Gestión 2

2.1.2. Documentos de Gestión 2

2.1.3. Aspectos para tener en cuenta para la ejecución del Proyecto 2

2.2. Sistema de Programación de Actividades 2

2.2.1. Objetivos PCM 2

2.2.2. Resultados sectoriales 2

3. Capacidad de ejecución de actividades programadas 2

3.1. Administración del Personal 2

3.2. Administración de bienes y servicios 2

3.3. Administración financiera 2

3.4. Capacidad de Ejecución de Proyectos de Inversión 2

3.4.1. PCM - PMDE 2

3.4.2. Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroperuanos 2

3.4.3. Consideraciones 2

4. Capacidad de Control 2

4.1. Control Interno 2

4.2. Control Externo 2

5. Conclusiones 2

6. Recomendaciones 2

7. Anexo 2

7.1. Formularios CESI 2

# Resumen Ejecutivo

El Informe de Análisis Institucional de la Unidad Ejecutora N°003 – Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM bajo la Metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI).

El SECI es una metodología de evaluación de la Capacidad Institucional de un Organismo Ejecutor para la ejecución de un programa. Es decir, el SECI hace una evaluación de la disponibilidad del Organismo Ejecutor (OE) de recursos humanos, materiales y equipos, en términos de planificación, organización, dirección y control, de tal forma que permitan la adecuada ejecución de un proyecto o programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos de acuerdo a los términos acordados o por acordar con el Banco. El SECI aplica una metodología por la cual se construye una matriz de riesgos, cuya identificación es el proceso de anticipación para determinar qué puede suceder, por qué y cómo pueden limitar el logro de los objetivos y resultados del proyecto y su entorno. En este sentido, se diseñan preguntas con el fin de identificar los mayores riesgos potenciales del proyecto, que eventualmente pueden afectar la ejecución del proyecto. Las preguntas son agrupadas en diferentes tipos de riesgo que existen, con el objetivo de dar mayor claridad y precisión a las respuestas, enmarcándolas en una categoría de riesgo correspondiente. Existen en total 8 categorías de riesgo, a cada uno de los cuales se les aplica un valor (bajo, medio o alto) en base al impacto que pueda tener el riesgo para la ejecución del programa o proyecto.

Para tales efectos se analiza cada una de las siguientes capacidades (a) Capacidad de Programación y Organización; (b) Capacidad de Ejecución de Actividades Programadas, y; (c) Capacidad de Control. El análisis dentro de las tres capacidades, involucran a los siguientes sistemas: (1) programación de componentes y actividades y (2) organización administrativa, (3) administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera, (6) control interno, y; (7) control externo.

Finalmente se presentan las conclusiones sobre cada sistema analizado y recomendaciones para una estructura orgánica adecuada implementación del proyecto.

# Capacidad de Programación y Organización

Representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.

## Sistema de Organización Administrativa

### Estructura de Organización y Gestión

La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es un organismo del Poder Ejecutivo, con personería jurídica de derecho público y constituye pliego presupuestal. Es el Ministerio responsable de la coordinación de las políticas nacionales y sectoriales del Poder Ejecutivo, asimismo coordina las relaciones con los demás poderes del Estado, los organismos constitucionalmente autónomos, los gobiernos regionales, los gobiernos locales, y la sociedad civil.

La PCM es el ente rector, constituyendo la más alta autoridad técnico-normativa, en temas sobre el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, y de los Sistemas de Gestión del Riesgo de Desastres, Sistema Nacional de Informática y del Sistema Nacional de Demarcación Territorial. Ejerce sus competencias a través del cumplimiento de funciones orientadas a la obtención de resultados que impacten en el bienestar de la ciudadanía y el desarrollo del país.

La creación y funcionamiento de la PCM se base en la siguiente normatividad:

1. Constitución Política del Perú.
2. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
3. Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
4. Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
5. Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
6. Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública y sus modificatorias.
7. Ley N° 27795, Ley de Demarcación territorial.
8. Ley N° 29029, Ley de Mancomunidad Municipal.
9. Ley N° 29768, Ley de Mancomunidad Regional.
10. Ley N° 29533, Ley que Implementa Mecanismos para la Delimitación Territorial.
11. Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD).
12. Decreto Supremo N° 081-2013-PCM, Decreto Supremo mediante el cual se aprueba la política Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017.
13. Decreto Legislativo N° 604, Ley de organización y funciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática.
14. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

La Presidencia del Consejo de Ministros tiene las siguientes funciones generales:

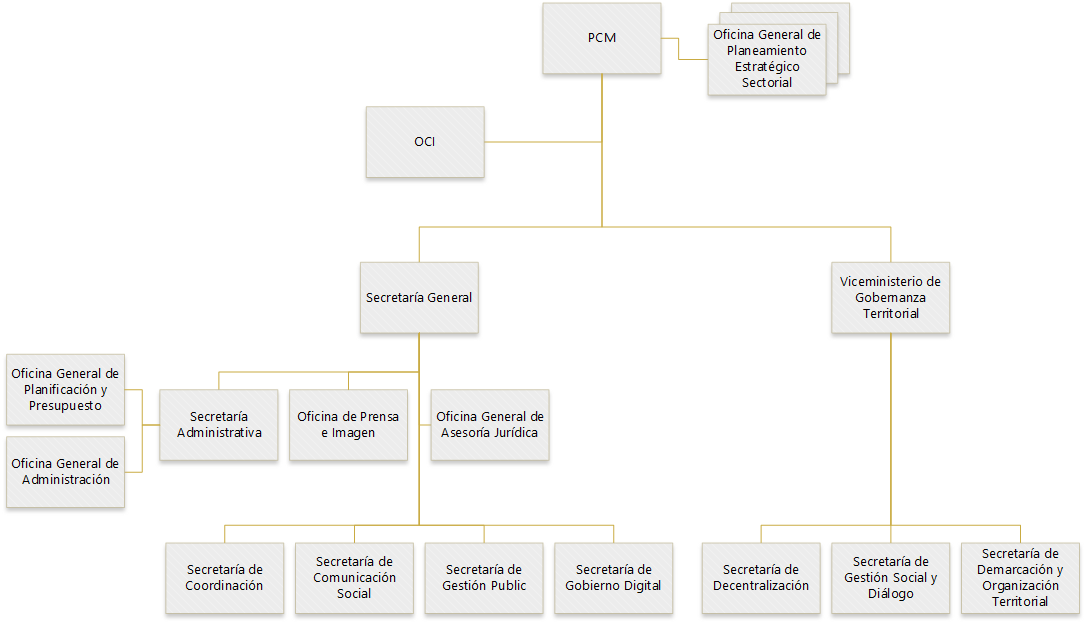
1. Brindar apoyo al Presidente/a del Consejo de Ministros en el cumplimiento de las atribuciones y funciones asignadas por la Constitución Política del Perú y la Ley.
2. Coordinar las relaciones con los demás Poderes del Estado, organismos constitucionalmente autónomos, gobiernos regionales, gobiernos locales y la sociedad civil, conciliando prioridades para asegurar el cumplimiento de los objetivos de interés nacional.
3. Formular, establecer, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en materias de su competencia, asumiendo la rectoría respecto de ellas.
4. Aprobar las disposiciones normativas que le corresponda; así como cumplir y hacer cumplir el marco normativo relacionado con su ámbito de competencia ejerciendo la potestad sancionadora correspondiente.
5. Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros alcanzados a nivel nacional, regional y local en el ejercicio de sus competencias, y tomar las medidas correspondientes para facilitar la obtención de los resultados esperados.
6. Ejercer la rectoría de los sistemas a su cargo y; dictar las normas y establecer los procedimientos relacionados con dichos sistemas, así como coordinar su operación técnica y supervisar su adecuado funcionamiento.
7. Coordinar, dirigir, supervisar y evaluar los procesos de modernización de la administración pública y del Estado, gobierno digital, desarrollo territorial y descentralización, diálogo y concertación social y demarcación territorial.
8. Normar, asesorar, supervisar y fiscalizar a las entidades públicas en materia de simplificación administrativa, así como promover la calidad de las regulaciones que emite la administración pública, en el ámbito de su competencia.
9. Dirigir, promover y participar en los procesos de diálogo y concertación con la sociedad.
10. Prestar apoyo al Presidente del Consejo de Ministros para la conducción del Consejo de Ministros, Comisión Interministerial de Asuntos Económicos y Financieros - CIAEF, Comisión Interministerial de Asuntos Sociales - CIAS y del Consejo de Coordinación Intergubernamental - CCI.
11. Supervisar el desarrollo de las políticas aprobadas por el Foro del Acuerdo Nacional.
12. Prestar apoyo a las Comisiones en las que participe la Presidencia del Consejo de Ministros.
13. Coordinar la defensa judicial del Ministerio y de los organismos públicos adscritos y entidades públicas vinculadas al Sector.
14. Resolver los conflictos de competencia entre entidades del Poder Ejecutivo.

Para el desarrollo de sus funciones la PCM se encuentra conformada por las siguientes áreas:

1. Alta Dirección:
   * Despacho del Presidente del Consejo de Ministros.
   * Despacho Viceministerial de Gobernanza Territorial
   * Secretaría General.
2. Órgano de Control
   * Órgano de Control Institucional.
3. Órgano de Defensa Judicial.
   * Procuraduría Pública

Órganos de Administración Interna

1. Órganos de Asesoramiento:
   * Secretaría Administrativa
   * Oficina General de Planeamiento Estratégico Sectorial
   * Oficina General de Asesoría Jurídica.
   * Oficina General de Planificación y Presupuesto.
2. Órganos de Apoyo
   * Secretaria Administrativa
   * Oficina General de Administración.
     + Oficina de Asuntos Administrativos
     + Oficina de Asuntos Financieros
     + Oficina de Recursos Humanos
     + Oficina de Tecnologías de la Información
   * Oficinas de Apoyo
     + Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial
     + Oficina de Prensa e Imagen Institucional
3. Órganos de línea:
   * Secretaría de Coordinación
   * Secretaría de Comunicación Social
   * Secretaría de Gestión Publica
     + Subsecretaría de Administración Pública
     + Subsecretaría de Simplificación y Análisis Regulatorio
     + Subsecretaria de Calidad de Atención al Ciudadano
   * Secretaría de Gobierno Digital
     + Subsecretaría de Tecnologías Digitales
     + Subsecretaría de Transformación Digital
   * Secretaría de Descentralización
     + Subsecretaria de Desarrollo Territorial
     + Subsecretaria de Articulación Regional y Local
     + Subsecretaria de Fortalecimiento de la Descentralización
   * Secretaría de Gestión Social y Diálogo
     + Subsecretaria de Prevención y Seguimiento
     + Subsecretaria de Gestión de Conflictos
     + Subsecretaria de Diálogo y Sostenibilidad
   * Secretaría de Demarcación y Organización Territorial
     + Subsecretaria de Asuntos Técnicos de Demarcación y Organización Territorial
     + Subsecretaría de Información Territorial Secretaría de Coordinación.
4. Gráfico Organigrama de la PCM



La estructura administrativa de la PCM y las funciones de cada una de sus áreas son establecidas en el Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM, publicado el 27 de febrero del 2017.

Es importante indicar que el mencionado ROF es de reciente aprobación, el cual ha tenido modificaciones entre el 2007 al 2011, de acuerdo a la siguiente secuencia:

1. D.S. Nº 063-2007-PCM que aprueba el ROF-PCM, publicado el 14 de Julio de 2007.
2. D.S. N° 057-2008-PCM que modifica el ROF-PCM, publicado el 15 de agosto de 2008.
3. D.S. N° 010-2010-PCM que modifica el ROF-PCM creando la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales, publicado el 18 de enero de 2010.
4. D.S. N° 079-2011-PCM que modifican el ROF-PCM, publicado el 16 de Setiembre de 2011.

A continuación, se dará cuenta de las funciones a cargo de la PCM.

#### Secretaria general

Las funciones administrativas de la PCM se desarrollan a través de la Secretaría General, donde se ubica la Unidad Ejecutora N° 003, siendo el órgano de la Alta Dirección que está a cargo del Secretario/a General, quien es la autoridad administrativa inmediata al Presidente del Consejo de Ministros y responsable de las materias de modernización de la gestión pública del Estado, gobierno digital, coordinación intergubernamental del nivel nacional de gobierno y comunicación de las acciones del Poder Ejecutivo y los asuntos de prensa e imagen institucional.

La Secretaría General tiene funciones, atribuciones, condición y prerrogativas de Viceministerio, y al mismo tiempo la condición de Secretaría General, en este último caso tiene las siguientes funciones:

1. Asiste y asesora al Ministro en los sistemas de administración de la entidad.
2. Supervisar la gestión de los sistemas de administración de la entidad, en el marco de las disposiciones que emiten los órganos rectores de los mismos.
3. Resolver, en última instancia administrativa, los recursos administrativos interpuestos ante órganos dependientes de la Secretaría.
4. Conducir los procesos de modernización institucional, en el marco del Sistema de Modernización de la Gestión Pública.
5. Sistematizar, registrar los dispositivos legales que emanen del Despacho de la Presidencia del Consejo de Ministros, así como disponer la publicación de los mismos cuando corresponda.

Para el cumplimiento de sus funciones la Secretaría General de la PCM cuenta con los siguientes órganos de apoyo y asesoramiento: (i) La Secretaria Administrativa, (ii) Oficina General de Asesoría Jurídica. Asimismo, cuenta con los siguientes órganos de línea: (i) la Secretaría de Coordinación; (ii); la Secretaría de Comunicación Social; (iii) Secretaría de Gestión Pública; (iv) Secretaría de Gobierno Digital.

##### Secretaría Administrativa

Órgano especializado responsable de coordinar y asistir a la Secretaría General en la conducción de la gestión de los sistemas de administración de la entidad.

Depende de la Secretaría General y está a cargo de la coordinación y supervisión de las acciones de las Oficinas Generales de Planificación y Presupuesto y de Administración.

La Secretaría Administrativa tiene las siguientes funciones:

1. Conducir los sistemas de administración que rigen la entidad, en el marco de la normativa vigente.
2. Supervisar a los órganos a su cargo en la gestión y funcionamiento de los sistemas de administración.
3. Supervisar las estrategias de comunicación interna y gestión del conocimiento de la entidad.
4. Expedir resoluciones y aprobar directivas sobre asuntos de su competencia.
5. Supervisar las acciones de seguridad y de defensa nacional que correspondan a la entidad, de acuerdo a las normas vigentes.
6. Realizar las funciones que le sean delegadas por el titular del pliego en materia presupuestal, en el marco de la normativa vigente.
7. Supervisar la actualización del portal de transparencia de la Presidencia del Consejo de Ministros; así como el cumplimiento de las normas sobre transparencia y acceso a la información pública.

###### Oficina General de Planificación y Presupuesto

La Oficina General de Planificación y Presupuesto, reporta a Secretaría General, es el órgano de asesoramiento responsable de conducir y coordinar los sistemas administrativos de presupuesto público e inversión pública, así como de planificación a mediano y corto plazo, racionalización, cooperación técnica y asuntos internacionales del sector.

Depende de la Secretaría Administrativa, siendo sus funciones, entre otras, las siguientes:

1. Conducir los sistemas de inversión pública y presupuesto público; así como dirigir las acciones de planeamiento a mediano y corto plazo, racionalización, cooperación técnica y asuntos internacionales del sector.
2. Conducir el proceso de formulación, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional y del plan operativo institucional, conforme a la normativa vigente y en coordinación con la Oficina General de Planea miento Sectorial.
3. Conducir y supervisar la programación, formulación y evaluación de la gestión presupuestaria, en el marco de las disposiciones del Sistema, Nacional de Presupuesto.
4. Proponer a la Alta Dirección la aprobación de los instrumentos de gestión de la entidad, y emitir opinión técnica correspondiente sobre los organismos públicos adscritos, cuando corresponda.
5. Proponer y conducir el Programa Multianual de Inversiones del sector.
6. Implementar y actualizar permanentemente el Centro de Información y Documentación de la Presidencia del Consejo de Ministros.

###### Oficina General de Administración

La Oficina General de Administración, reporta a la Secretaría General, es el órgano de apoyo responsable de gestionar los sistemas de recursos humanos, abastecimiento, tesorería, contabilidad, informática, así como de la administración de los bienes materiales, asuntos financieros, trámite documentario y archivo de la entidad, de acuerdo con la normativa vigente, con el fin de apoyar oportuna y eficientemente al cumplimento de los objetivos institucionales.

Depende de la Secretaría Administrativa, siendo sus funciones, entre otras, las siguientes:

1. Conducir y supervisar la gestión de los sistemas administrativos de recursos humanos, abastecimiento, tesorería y contabilidad, así como de la administración de los bienes estatales, asuntos financieros, archivo y gestión documentaria de la Presidencia del Consejo de Ministros.
2. Gestionar la consolidación y presentación de la información de los sistemas administrativos a su a cargo, en el marco de la normativa vigente.
3. Participar en las fases de programación y formulación del presupuesto de la entidad.
4. Administrar los recursos financieros en concordancia con el plan estratégico institucional, el plan operativo institucional y el presupuesto institucional aprobados; así como informar oportuna y periódicamente a la Alta Dirección y a las entidades competentes sobre la situación financiera de la entidad.
5. Gestionar, monitorear y supervisar el cumplimiento de los convenios y contratos bajo su competencia.
6. Supervisar el control patrimonial y custodia de los activos y de los bienes en almacén, así como evaluar el uso adecuado de los bienes muebles e inmuebles de la entidad.
7. Efectuar el control previo y concurrente de las operaciones administrativas y financieras en cumplimiento de las normas del Sistema Nacional de Control.
8. Ejercer la representación legal en asuntos de carácter administrativo.
9. Desarrollar las estrategias de comunicación interna y gestión del conocimiento de la entidad.

Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con: (i) la Oficina de Asuntos Administrativos, (ii) la Oficina de Asuntos Financieros, (iii) la Oficina de Recursos Humanos, y, (iv) Oficina de Tecnologías de la información.

Oficina de Asuntos Administrativos

Reporta a la Oficina General de Administración, desarrollando, entre otras, las siguientes funciones:

1. Coordinar la suscripción de contratos, llevar a cabo los procedimientos de selección para la contratación de ejecución de obras, así como los procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras.
2. Efectuar la administración del control patrimonial y custodia de los activos de la entidad, así como supervisar y controlar el uso adecuado de los bienes muebles e inmuebles, en el marco de la normativa vigente.
3. Ejecutar las disposiciones administrativas en materia de ecoeficiencia, austeridad, racionalidad, obtención de bienes, servicios y obras.
4. Formular, coordinar, consolidar y evaluar el presupuesto de abastecimiento, así como realizar la ejecución presupuestaria en la fase de compromiso en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público - SIAF-SP.
5. Dirigir, organizar y controlar las actividades de seguridad interna, así como apoyar en la prevención y protección ante la posibilidad de siniestros o emergencias.
6. Conducir, implementar y supervisar el sistema de archivo institucional, trámite documentario y correspondencia de la institución.

Oficina de Asuntos Financieros

Reporta a la Oficina General de Administración, desarrollando, entre otras, las siguientes funciones:

1. Organizar y dirigir la programación, ejecución y evaluación del proceso de tesorería de la entidad, en concordancia con la normativa vigente.
2. Conducir la ejecución financiera del gasto en sus fases de girado en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), para efectos del pago de obligaciones al personal, proveedores, terceros y otros.
3. Recaudar, registrar en el sistema SIAF-SP, depositar, reportar y conciliar los ingresos captados por la entidad.
4. Gestionar la apertura, manejo y cierre de las cuentas bancarias de la entidad, conforme a las normas del Sistema Nacional de Tesorería.
5. Efectuar las conciliaciones bancarias por toda fuente de financiamiento.
6. Adoptar las medidas de seguridad necesarias para la custodia de cheques, cartas fianzas y otros documentos valor en poder de la entidad.
7. Mantener actualizado el registro y control de los documentos remitidos para su custodia.
8. Registrar la programación mensual de pagos y realizar la conciliación de operaciones SIAF-SP a nivel de la unidad ejecutora Secretaría General - PCM y el cierre a nivel pliego de la Presidencia del Consejo de Ministros.
9. Revisar los estados financieros y presupuestarios de las unidades ejecutoras que conforman el pliego de la Presidencia del Consejo de Ministros.
10. Consolidar, declarar y efectuar el pago de los tributos que corresponden a la entidad.
11. Supervisar, coordinar y controlar mediante el registro contable presupuestal y patrimonial, las operaciones realizadas por la entidad procesadas en el Módulo de Sistema SIAF-SP.
12. Supervisar y coordinar la generación de los libros principales y auxiliares en el Módulo de Sistema SIAF-SP.
13. Conducir y realizar el registro de la ejecución del gasto público en sus diferentes etapas observando las normas que la regulan.
14. Registrar y verificar la aprobación de la fase de devengado del gasto por planillas de remuneraciones, planillas CAS, planillas de pensiones o similares y adquisiciones de bienes y servicios.

Oficina de Recursos Humanos

Reporta a la Oficina General de Administración, desarrollando, entre otras, las siguientes funciones:

1. Administrar el registro de personal activo y cesante, así como el registro de sanciones de destitución y despido de personal.
2. Realizar los procesos de incorporación y administración del personal de conformidad con la normativa que regula al servicio civil.
3. Efectuar la progresión en la carrera de los servidores civiles y el desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos.
4. Implementar los procesos de administración de compensaciones económicas y no económicas del Servidor Civil, como contraprestación de este a los fines de la organización y de pensiones, conforme a la normativa de la materia.

Oficina de Tecnologías de la Información

Reporta a la Oficina General de Administración, desarrollando, entre otras, las siguientes funciones:

1. Cumplir con las normas, estándares y directivas emitidas por el ente rector del Sistema Nacional de Informática.
2. Planificar, ejecutar, monitorear y desarrollar proyectos de implementación de (TIC) en apoyo a los órganos de la entidad.
3. Administrar los recursos informáticos, así como proveer el soporte técnico requerido para los usuarios y recursos;
4. Administrar, coordinar, proponer políticas y directivas sobre los recursos informáticos y materia tecnológica.
5. Promover y coordinar acciones con los demás órganos para la adecuada gestión de la seguridad de la información.
6. Apoyar el fortalecimiento de capacidades en gobierno digital y sociedad de la Información.
7. Apoyar con herramientas informáticas y fortalecimiento de capacidades en las acciones de transparencia, gobierno digital, innovación, entre otras, que permitan transparentar las intervenciones de la entidad.

##### Oficina General de Asesoría Jurídica

La Oficina General de Asesoría Jurídica reporta a la Secretaría General, es el órgano de asesoramiento responsable de asesorar y emitir opinión de carácter jurídico - legal a la Alta Dirección y a los órganos de la Presidencia del Consejo de Ministros, para lo cual desarrolla, entre otras, las siguientes funciones:

1. Asesorar a la Alta Dirección y a los órganos de la Presidencia del Consejo de Ministros sobre asuntos de carácter jurídico-legal relacionados con las competencias del sector.
2. Absolver las consultas de carácter jurídico legal que le sean formuladas por la Alta Dirección y demás órganos de la entidad.
3. Revisar y visar los proyectos de los dispositivos legales que expida la Alta Dirección, debiendo contar previamente con el informe técnico o legal elaborado por el órgano o entidad cuando corresponda.
4. Formular o emitir opinión jurídico-legal sobre convenios y contratos institucionales.
5. Emitir opinión jurídico-legal sobre los recursos impugnativos y quejas que deban ser resueltos en última instancia administrativa por la entidad, en los casos que corresponda.
6. Emitir opinión jurídico-legal respecto de los proyectos de Ley y autógrafas que someta a su consideración la Alta Dirección.

##### Secretaría de Gestión Pública

Es el órgano de línea con autoridad técnico-normativa a nivel nacional, responsable de proponer, articular, implementar y evaluar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que alcanza a todas las entidades de la administración pública contempladas en el artículo I del Título Preliminar de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, incluidos los gobiernos regionales y locales. Tiene a su cargo las materias de organización, estructura y funcionamiento de la administración pública, simplificación administrativa, gestión por procesos, calidad y atención al ciudadano, ética pública, gobierno abierto y gestión del conocimiento, en concordancia con las normas sobre la materia.

Es el órgano que ejerce la rectoría del Sistema de Modernización de la Gestión Pública y es responsable de apoyar a la Alta Dirección en la coordinación y dirección del proceso de modernización de la gestión de la administración pública y del Estado.

Depende de la Secretaría General y su titular tiene rango de Secretario General. Sus funciones, entre otras, son las siguientes:

1. Coordinar y dirigir el proceso de modernización de la gestión de la administración pública y del Estado, así como formular y evaluar las propuestas para su mejora.
2. Conducir, supervisar y evaluar el Sistema de Modernización de la Gestión Pública; así como dictar las normas, establecer sus procedimientos y coordinar su operación técnica y supervisar su funcionamiento.
3. Realizar la supervisión y fiscalización sobre el cumplimiento de las normas de simplificación administrativa y en caso de incumplimiento, gestionar que se haga efectiva la responsabilidad de los funcionarios involucrados.
4. Aprobar la estandarización y monitorear los avances en simplificación administrativa de los procedimientos y mejora de la calidad de servicios prestados en exclusividad comunes en las entidades de la administración pública en el marco de la normativa vigente.
5. Coordinar y articular con la entidad competente en las materias de transparencia y acceso a la información pública, la promoción de los principios de gobierno abierto.
6. Promover la articulación, simplificación y actualización de los sistemas administrativos, en coordinación con sus entes rectores para mejorar la gestión de las entidades públicas.
7. Gestionar la implementación de programas, proyectos u otros mecanismos destinados a mejorar la atención al ciudadano, en coordinación con las entidades públicas o privadas, según corresponda.
8. Detectar los casos de duplicidad de funciones o de procedimientos administrativos en las distintas entidades de la administración pública y proponer las medidas correctivas para la adecuada delimitación de las mismas.
9. Administrar los registros, catálogos, portales, entre otros, vinculados con las materias a su cargo.
10. Realizar acciones orientadas a promover la cultura de mejor atención al servicio del ciudadano y procesos de mejora continua en las entidades; así como la implementación del modelo de Gestión para Resultados en todos los niveles de gobierno.

Para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con: (i) la Subsecretaria de Administración Pública, (ii) la Subsecretaría de Simplificación y Análisis Regulatorio, y, (iii) la Subsecretaría de Calidad de Atención .al Ciudadano.

##### Secretaría de Gobierno Digital

Órgano de línea, con autoridad técnico-normativa a nivel nacional, responsable de formular y proponer políticas nacionales y sectoriales, planes nacionales, normas, lineamientos y estrategias en materia de Informática y de Gobierno Electrónico.

Es el órgano rector del Sistema Nacional de Informática y brinda asistencia técnica en la implementación de los procesos de innovación tecnológica para la modernización del Estado en coordinación con la Secretaría de Gestión Pública.

Depende de la Secretaría General y su titular tiene rango de Secretario General. Sus funciones, entre otras, son las siguientes:

1. Ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Informática, mediante la formulación y aprobación de normas, directivas y lineamientos, entre otros, que permitan el cumplimiento de sus objetivos.
2. Desarrollar acciones orientadas a la consolidación y desarrollo del Sistema Nacional de Informática y supervisar el cumplimiento de la normativa correspondiente.
3. Coordinar y supervisar la interoperabilidad de los sistemas informáticos del Estado y promover el desarrollo de sistemas y aplicaciones de uso común en las entidades de la administración pública.
4. Coordinar y supervisar el desarrollo de los portales web de las entidades de la administración pública en base a estándares y buenas prácticas, para facilitar la interrelación entre sí y de éstas con el ciudadano.
5. Diseñar, implementar y monitorear los indicadores para medir la digitalización del Estado y el gobierno digital.
6. Aprobar las normas y estándares para promover el desarrollo e implementación de la seguridad de la información, infraestructura de datos espaciales, datos abiertos, interoperabilidad, portales del Estado, entre otros, de las entidades públicas del Estado.

Para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con: (i) la Subsecretaría de Tecnologías Digitales, y, (ii) la Subsecretaría de Transformación Digital.

#### Viceministerio de Gobernanza Territorial

Autoridad inmediata a la Presidencia del Consejo de Ministros en materias de desarrollo territorial, descentralización, diálogo y concertación social y demarcación territorial. Articula las intervenciones del Poder Ejecutivo en el territorio entre las entidades públicas del gobierno nacional y con los gobiernos regionales y gobiernos locales.

El Viceministerio de Gobernanza Territorial ejerce las siguientes funciones:

1. Formular, coordinar, ejecutar y supervisar las políticas en materias de su competencia, de conformidad con la respectiva política nacional.
2. Proponer o aprobar, resoluciones viceministeriales, normas, planes, estrategias, entre otros, en materias a su cargo, así como supervisar su cumplimiento.
3. Coordinar, orientar y supervisar las actividades que cumplen los órganos a su cargo, así como los organismos públicos y demás instancias adscritas e dependientes vinculadas con las materias a su cargo.
4. Supervisar los avances de las comisiones de las cuales forma parte la Presidencia del Consejo de Ministros, dentro de su competencia,
5. Ejercer la rectoría del Sistema de Gestión del Riesgo de Desastres con el apoyo de la secretaria técnica del Consejo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres,
6. Representar al Presidente/a del Consejo de Ministros por delegación o mandato legal expreso, en las materias relacionadas con el ámbito de su competencia.

Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con: (i) la Secretaría de Descentralización, (ii) la Secretaría de Gestión Social y Diálogo, y, (iii) la Secretaría de Demarcación y Organización Territorial.

##### Secretaría de Descentralización

La Secretaría de Descentralización es el órgano de línea, con autoridad técnico-normativa a nivel nacional, responsable del desarrollo territorial y la descentralización del estado y de velar por el despliegue coordinado de la política nacional, sectorial y multisectorial en el territorio, a través de los diferentes niveles de gobierno, procurando el desarrollo armónico y sostenible del Estado.

La Secretaría de Descentralización orienta la coordinación intergubernamental de los tres niveles de gobierno en cada territorio. Su enfoque es multisectorial y en coordinación con los sectores competentes busca promover el desarrollo a partir de las actividades diversas y de mayor potencial, priorizadas y consensuadas con los actores públicos y privados en los departamentos, provincias o cuencas, aprovechando las sinergias entre distintas actividades y actores, maximizando el valor de los territorios y acelerando la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Son funciones de la Secretaría de Descentralización, entre otras, las siguientes:

1. Conducir, coordinar y supervisar el desarrollo territorial, la descentralización y la integración regional y local.
2. Promover la formulación, preparación y seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos con énfasis en la facilitación del desarrollo económico, implementación de prioridades de gobierno y articulación entre niveles de gobierno y fuentes de recursos en los territorios.
3. Articular el despliegue coordinado de la política nacional, sectorial y multisectorial en el territorio, en los diferentes niveles de gobierno.
4. Identificar y generar mecanismos para desarrollar soluciones a problemas de gestión territorial que requieren la participación de entidades del gobierno nacional.
5. Identificar las políticas y proyectos prioritarios en el territorio que requieran la participación de las entidades del Poder Ejecutivo con otros niveles de gobierno, promoviendo la articulación de sus intervenciones con los demás actores de la sociedad para su implementación, cuando corresponda.
6. Conducir, ejecutar, monitorear y evaluar la transferencia de competencias, funciones, facultades y recursos a los gobiernos regionales y gobiernos locales, con arreglo a Ley.
7. Brindar asistencia técnica a los gobiernos regionales y gobiernos locales para el mejor desempeño de sus funciones.
8. Promover la asociatividad territorial en coordinación con las entidades competentes del Poder Ejecutivo.

La Secretaría de Descentralización para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con (i) la Subsecretaria de Desarrollo Territorial, (ii) la Subsecretaría de Articulación Regional y Local, y, (iii) la Subsecretaría de Fortalecimiento de la Descentralización.

##### Secretaría de Gestión Social y Dialogo

La Secretaría de Gestión Social y Dialogo es el órgano de línea con autoridad técnico-normativa a nivel nacional, responsable de las materias de prevención, gestión y solución de controversias, diferencias y conflictos sociales.

Asimismo, es responsable de conducir los procesos de diálogo, mediación, negociación, entre otros mecanismos, con los diversos actores sociales, representantes de instituciones privadas y funcionarios públicos para contribuir a la solución de las controversias, diferencias y conflictos sociales, con la finalidad de consolidar una cultura de paz, respeto a los derechos humanos y demás valores democráticos para la sostenibilidad y la defensa del estado de derecho.

Depende del Viceministerio de Gobernanza Territorial y su titular tiene rango de Secretario General.

Son funciones de la Secretaría de Gestión Social y Dialogo, entre otras, las siguientes:

1. Formular, proponer, coordinar, dirigir, supervisar, evaluar y realizar el seguimiento de la política, planes y estrategias para la prevención, gestión y solución de controversias, diferencias y conflictos sociales; así́ como formular y evaluar las propuestas de mejora.
2. Coordinar la participación en los procesos de diálogo, mediación, negociación para la solución de controversias, diferencias y conflictos sociales identificados.
3. Coordinar e implementar con los diversos Sectores y niveles de Gobierno, los mecanismos de alerta temprana y prevención de controversias, diferencias y conflictos sociales.
4. Coordinar con todas las entidades del Poder Ejecutivo y de los gobiernos regionales y gobiernos locales, la debida atención de los procesos de diálogo, mediación, negociación, entre otros mecanismos, para la solución de controversias y conflictos sociales. Coordinar y articular con los diversos sectores de gobierno estrategias de comunicaciones en coordinación con el órgano competente de la entidad, destinadas a la prevención de conflictos sociales.
5. Recopilar información y coordinar con las entidades públicas la entrega de información sobre conflictos sociales, así́ como sistematizar y analizar la información obtenida.
6. Contribuir a la generación de capacidades para la prevención y gestión de las controversias, diferencias y conflictos sociales.
7. Administrar el registro de casos de conflictividad social.

La Secretaría de Gestión Social y Dialogo para el cumplimiento de sus funciones, cuenta con: (i) la Subsecretaría de Prevención y Seguimiento, (ii) la Subsecretaría de Gestión de Conflictos, y, (iii) la Subsecretaria de Diálogo y Sostenibilidad

##### Secretaria de Demarcación y Organización Territorial

La Secretaría de Demarcación y Organización Territorial es el órgano de línea, con autoridad técnico-normativa a nivel nacional, encargada de coordinar y dirigir el proceso de demarcación, organización territorial, así́ como el saneamiento de límites. Es el órgano rector del Sistema Nacional de Demarcación Territorial, con competencia para normar, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar que el tratamiento de todas las acciones de demarcación territorial se sustenten en criterios técnicos y geográficos.

Asimismo, es el órgano encargado de administrar los registros de las circunscripciones político - administrativas y centros poblados, así como los sistemas de información y repositorios para las acciones de demarcación y saneamiento de límites; desarrolla y aplica modelos, métodos, técnicas de análisis territorial que sirvan de base para conseguir una mejor organización del territorio nacional.

Depende del Viceministerio de Gobernanza Territorial y su titular tiene rango de Secretario General.

Son funciones de la Secretaria de Demarcación y Organización Territorial, entre otras, las siguientes:

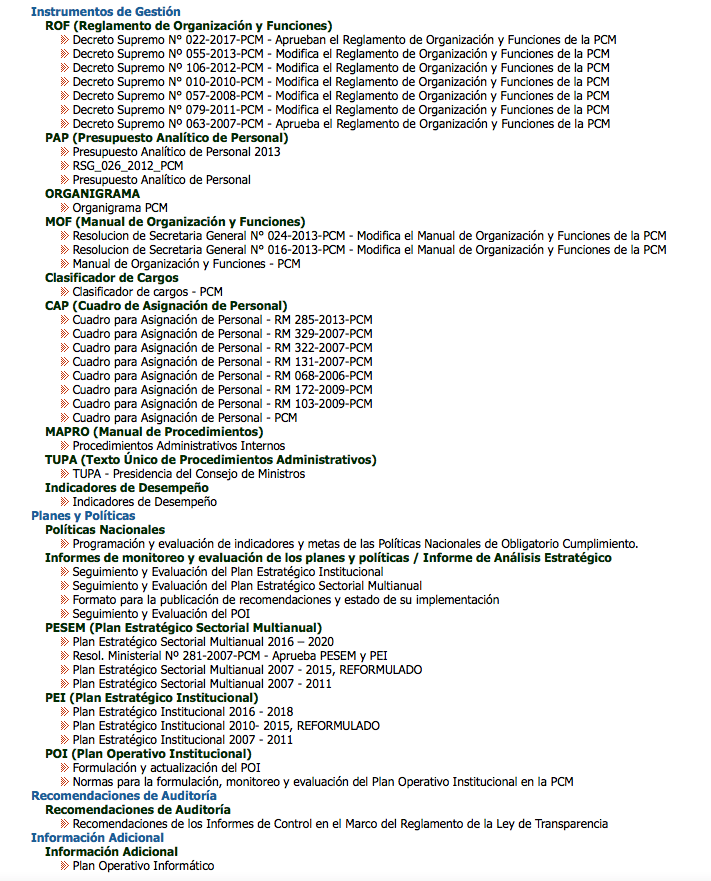
1. Diseñar, elaborar, actualizar, proponer, implementar y evaluar políticas, planes y estrategias en materia de demarcación territorial y organización territorial.
2. Realizar acciones para coordinar, asesorar, supervisar y evaluar el tratamiento de todas las acciones de demarcación territorial, a efecto de que se sustenten en criterios técnicos geográficos.
3. Coordinar y proponer los anteproyectos de Ley sobre las acciones de demarcación territorial en el marco de las normas de demarcación territorial y sostenibilidad fiscal de los territorios involucrados.
4. Orientar, conducir y supervisar el proceso de demarcación y organización territorial.
5. Organizar y evaluar expedientes técnicos y emitir informes técnico-legales sobre las acciones de demarcación territorial y organización territorial.
6. Administrar el registro de las circunscripciones político-administrativas y el registro de centros poblados, así́ como el repositorio y portal de información de demarcación.
7. Desarrollar y aprobar los mecanismos y protocolos de interoperabilidad, en coordinación con la Secretaría de Gobierno Digital, que aseguren el intercambio de información relacionada a la demarcación y organización territorial.
8. Administrar un sistema de indicadores territoriales.
9. Participar, conforme a ley, en las consultas poblacionales que se realicen en el marco de las acciones de demarcación territorial.
10. Apoyar en el desarrollo e implementación de modelos, métodos y técnicas de análisis territorial que den soporte a las acciones de demarcación y organización territorial de la Secretaría y a otras demandas de información del viceministerio.
11. Mantener actualizado el archivo nacional de demarcación territorial.
12. Elaborar el Plan Nacional de Demarcación Territorial, hacer seguimiento al avance de objetivos y metas y elaborar un informe anual sobre las acciones de demarcación, organización territorial y saneamiento de límites desarrolladas en el territorio nacional.
13. Supervisar el desarrollo de los arbitrajes territoriales al que las partes materia de una controversia territorial se someten en caso de no llegar a un acuerdo de límites.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Secretaría de Demarcación y Organización Territorial está conformada por (i) la Subsecretaría de Asuntos Técnicos de Demarcación y Organización Territorial, y, (ii) la Subsecretaria de Información Territorial.

### Documentos de Gestión

La Secretaría General de la PCM como parte de sus requisitos institucionales tiene aprobados documentos de gestión institucional que le permiten la programación de los componentes y actividades derivadas de sus funciones según sus mandatos y normas de creación.

Los documentos se refieren a la asignación de funciones y responsabilidades para la programación y planificación de componentes y actividades, así como de sus evaluaciones y control, estos son los siguientes:

La mayoría de documentos de gestión revisados no se encuentran actualizados de acuerdo a la nueva estructura.

#### Directivas internas

| **ÓRGANO FORMULADOR** | **NÚMERO** | **DENOMINACIÓN** | **NORMA DE APROBACIÓN** | **AÑO DE APROBACIÓN** | **ESTADO** | **NORMAS MODIFICATORIAS** | **NORMA DEROGADA** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Oficina de Recursos Humanos** | |  |  |  |  |  |  |
| ORH | Directiva N° 008-98-PCM/OGA | Puntualidad y control de asistencia y permanencia en el lugar de trabajo de la PCM | R.D. N° 025-98-PCM-OGA-700 | 1998 | Vigente | RD N° 015-99-PCM/OGA.700 RD N° 051-2001-PCM/OGA.700 RSAdministración N° 043-2005-PCM RSAdministración N° 111-2005-PCM RD N° 081-2007-PCM/OGA | - |
| ORH | Directiva N° 007-2005-PCM/SA | Presentación de Declaraciones Juradas e Ingresos de Bienes y Rentas. | R.S.A. N° 156-2005-PCM | 2005 | Vigente | - | - |
| ORH | Directiva N° 003-2006-PCM/SG | Directiva General para la Entrega y recepción de cargo en la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 003-2006-PCM | 2006 | Vigente | - | - |
| ORH | Directiva N° 001-2007-PCM/SG | Directiva para el uso, registro y consulta del Sistema Electrónico del Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido RNSDD. | R.M. N° 017-2007-PCM | 2007 | Vigente | - | Resolución Ministerial 135-2004-PCM Resolución Ministerial 099-2005-PCM |
| ORH | Directiva N° 001-2009-PCM/SG | Directiva que regula la recolección de la información requerida por la Alta Dirección de la PCM para la elaboración del Informe Mensual de avances en la aplicación de medidas contra la corrupción y resolución de denuncias administrativas | R.S.G. N° 008-2009-PCM/SG | 2009 | Vigente | - | - |
| ORH | S/N | Directiva de transparencia y neutralidad del personal del servicio civil del Sector Presidencia del Consejo de Ministros durante los Procesos Electorales | R.M. N° 054-2011-PCM | 2011 | Vigente | - | - |
| ORH | Directiva N° 001-2013-PCM/OGA | Normas y Procedimientos para la prevención y sanción de los actos de nepotismo en la Presidencia del Consejo de Ministros, con el propósito de cautelar el ingreso de personal en la Entidad, en cumplimiento de la Ley N° 26771 | R.S.G. N° 029-2013-PCM | 2013 | Vigente | - | - |
| **Oficina de Sistemas** | |  |  |  |  |  |  |
| OS | Directiva N° 007-98-PCM/OGA | Directiva para Transcripciones de Dispositivos Gubernamentales | R.D. N° 027-98-PCM-OGA-700 | 1998 | Vigente | - | RD N° 11-95-PCM/OGA |
| OS | Directiva N° 001-2008-PCM/SG | Normas y procedimientos para el uso adecuado de los equipos de cómputo y servicios informáticos. | R.S.G. N° 002-2008-PCM/SG | 2008 | Vigente | - | Directiva N° 002-2004-PCM/SG "Directiva para el uso de los servicios de internet en la PCM" Directiva N° 003-2004-PCM/SG "Directiva para el Uso y Administración del Sistema Informático en Red en la PCM" |
| OS | S/N | Manual de procedimientos de los Archivos de Gestión y Periféricos de la PCM | R.S.G. N° 002-2010-PCM/SG | 2010 | Vigente | - | - |
| OS | S/N | Manual de procedimientos del Archivo Central de la PCM | R.S.G. N° 001-2010-PCM/SG | 2010 | Vigente | - | - |
| OS | Directiva N° 004-2015-PCM/SG | Directiva para el Desarrollo de Sistemas Informáticos en la Presidencia del Consejo de Ministros | R.S.G. N° 063-2015-PCM/SG | 2015 | Vigente | - | Directiva N° 004-2004-PCM/SG Resol. de SA N° 005-2004-PCM |
| OS | Directiva N° 003-2016-PCM/SG | Directiva de Contingencias Informáticas de la Presidencia del Consejo de Ministros | R.S.G. N° 018-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | RSG N° 005-2004-PCM Directiva N° 006-2004-PCM/SG |
| OS | Directiva N° 006-2016-PCM/SG | Directiva de Medidas de Protección contra virus informáticos y software malicioso en la Presidencia del Consejo de Ministros | R.S.G. N° 023-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | RSG N° 005-2004-PCM Directiva N° 005-2004-PCM/SG |
| OS | Directiva N° 007-2016-PCM/SG | Directiva de Almacenamiento, respaldo y compartición dela información digital de la Presidencia del Consejo de Ministros | R.S.G. N° 024-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | RSG N° 004-2006-PCM Directiva N° 004-2006-PCM/SG |
| **Oficina General de Administración** | |  |  |  |  |  |  |
| OGA | Directiva N° 007-2004-PCM/SG.200 | Disposiciones para la Seguridad Interna de la PCM. | R.S.G. N° 004-2004-PCM | 2004 | Vigente | - | RSG N° 006-2003-PCM |
| OGA | Directiva N° 005-2005-PCM/SA | Procedimiento de Selección, contratación, conformidad del servicio y pago de los servicios de contratación de agentes económicos encargados de realizar piezas publicitarias, así como agencias de publicidad y de servicios de producción. | R.S.A. N° 154-2005-PCM | 2005 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 001-2006-PCM/SG | Normas para la atención a los manifestantes que concurran a la Presidencia del Consejo de Ministros, así como para la seguridad interna y del perímetro exterior adyacente a la Institución. | R.S.G. N° 001-2006-PCM/SG | 2006 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 002-2006-PCM/OGA | Medidas de Racionalidad y Austeridad del Gasto para el Año Fiscal 2006 | R.D. N° 014-2006-PCM/OGA | 2006 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 003-2006-PCM/OGA | Directiva de Administración del fondo para pago en efectivo de la UE 003. | R.D. N° 029-2006-PCM/OGA | 2006 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 005-2006-PCM/SG | Normas para el Uso de Vehículos en Comisión de Servicios y de Control en la Distribución de Combustible. | R.S.G. N° 006-2006-PCM | 2006 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 006-2006-PCM/SG | Directiva para la Supervisión y Monitoreo de la Participación de los Representantes de la Presidencia del Consejo de Ministros en Órganos Colegiados. | R.S.G. N° 007-2006-PCM/SG | 2006 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 007-2006-PCM/OGA | Disposiciones adicionales de austeridad en el gasto público para la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.D. N° 163-2006-PCM/OGA | 2006 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 004-2009-PCM/SG | Normas y Procedimientos para la asignación, uso, cuidado y entrega de bienes muebles de propiedad estatal en la PCM | R.S.G. N° 024-2009-PCM | 2009 | Vigente | - | Directiva N° 001-2004-PCM/SG RSG N° 003-2004-PCM |
| OGA | Directiva N° 004-2010-PCM/SG | Medidas de Ecoeficiencia en la Presidencia del Consejo de Ministros | R.S.G. N° 009-2010-PCM | 2010 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 002-2015-PCM/OGA | Directiva para la Administración de la Caja Chica en la Unidad Ejecutora 003: Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros | R.D. N° 239-2015-PCM/OGA | 2015 | Vigente | - | R.D. N° 005-2015-PCM/OGA |
| OGA | Directiva N° 001-2016-PCM/SG | Directiva para la toma de inventario físico de bienes muebles de la unidad ejecutora 003: Secretaría General PCM | R.S.G. N° 002-2016-PCM | 2016 | Vigente | - | R.S.G. N° 11-2006-PCM |
| OGA | Directiva N° 002-2016-PCM/SG | Normas y procedimientos para la adquisición de bien(es) y/o contratación de servicio(s) cuyo monto no supera las ocho (08) UIT efectuados por la Unidad Ejecutora N° 003: Secretaria General de la Presidencia del Consejo de Ministros | R.S.G. N° 014-2016-PCM | 2016 | Vigente | - | - |
| OGA | Directiva N° 004-2016-PCM/SG | Directiva para el Cumplimiento de Obligaciones de los Programas y/o Proyectos Financiados y/o Administrados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. | R.S.G. N° 019-2016-PCM | 2016 | Vigente | - | R.S.G. N° 003-2010-PCM Directiva N° 001-2010-PCM/SG |
| OGA | Directiva N° 005-2016-PCM/SG | Requerimiento, otorgamiento y rendición de cuentas de viáticos, pasajes y otras asignaciones por comisión de servicios al interior y exterior del país | R.S.G. N° 020-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | R.S.G. N° 037-2016-PCM/SG Modifica numerales IV, 7.21.2, 7.3.1.3, 7.3.2.1, y literales a) y b) del numeral IX, de la Directiva N° 005-2016-PCM/SG | R.S.G. N° 012-2003-PCM Directiva N° 004-2003-PCM/SG |
| OGA | Directiva N° 008-2016-PCM/SG | Procedimiento para solicitar, realizar la ejecución y rendición de fondos bajo la modalidad de encargos al personal de la Unidad Ejecutora 003: Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 025-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | R.S.G. N° 0026-2013-PCM |
| OGA | Directiva N° 009-2016-PCM/SG | Directiva de Procedimientos de Trámite Documentario en el Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 026-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | Directiva N° 003-98-PCM/OGA |
| OGA | Directiva N° 010-2016-PCM/SG | Normas y procedimientos para la baja y disposición de materiales, suministros y residuos en la Unidad Ejecutora 003: Secretaria General de la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 027-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | R.S.G. N° 012-2010-PCM/SG |
| OGA | Directiva N° 012-2016-PCM/SG | Normas para la publicación y actualización de información en el Portal de Transparencia y la atención de solicitudes de acceso a la información pública representadas ante la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 029-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | - |
| **Oficina General de Planeamiento y Presupuesto** | |  |  |  |  |  |  |
| OGPP | Directiva N° 008-2005-PCM/SA | Fedateo y Certificación de Documentos. | R.S.A. N° 157-2005-PCM | 2005 | Vigente | - | - |
| OGPP | Directiva N° 001-2011-PCM/SG | Normas y procedimientos para la ejecución presupuestaria del proceso presupuestario del Pliego 001: Presidencia del Consejo de Ministros | R.S.G. N° 002-2011-PCM | 2011 | Vigente | - | R.S.G. N° 007-2010-PCM/SG |
| OGPP | Directiva N° 001-2015-PCM/SG | Directiva General para el desarrollo de las Fases Institucional y de Seguimiento del Proceso de Planeamiento Estratégico en la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 052-2015PCM/SG | 2015 | Vigente | - | R.S.G. N° 003-2013-PCM/SG |
| OGPP | Directiva N° 003-2015-PCM/SG | Directiva para la fiscalización posterior aleatoria de los procedimientos administrativo contenido en el texto único de procedimientos administrativos TUPA de la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 056-2015-PCM/SG | 2015 | Vigente | - | R.S.G. N° 15-2009-PCM |
| OGPP | Directiva N° 002-2015-PCM/SG | "Lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros PCM" | R.S. N° 055-2015-PCM/SG | 2015 | Vigente | - | - |
| OGPP | Directiva N° 001-2015-PCM | "Normas para la formulación, modificación y aprobación de directivas en la Presidencia del Consejo de Ministros", la que en anexo adjunto forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial. | R.M. N° 053-2015-PCM | 2015 | Vigente | - | R.M. N° 150-2006-PCM |
| OGPP | Directiva General N° 001-2017-PCM | Normas y Procedimientos para la contratación de personal altamente calificado en el Sector Presidencia del Consejo de Ministros, en el marco de la ley N° 29806, Ley que regula la contratación de personal altamente calificado en el sector público y dicta otras disposiciones, y su Reglamento | R.M. N° 105-2017-PCM | 2017 | Vigente | - | R.M. N° 125-2014-PCM |
| **Oficina General de Asesoría Jurídica** |  |  |  |  |  |  |  |
| OGAJ | Directiva N° 011-2016-PCM/SG | Normas para la Elaboración y Generación de Documentos Oficiales en la Presidencia del Consejo de Ministros. | R.S.G. N° 028-2016-PCM/SG | 2016 | Vigente | - | R.S.G. N° 018-2009-PCM/SG Directiva N° 003-2009-PCM/SG |

### Aspectos para tener en cuenta para la ejecución del Proyecto

1. La estructura de la PCM está diseñada para el cumplimiento de funciones sectoriales y no a la ejecución de inversiones.
2. Los instrumentos de gestión recién se vienen preparando con el fin de actualizarlos al recientemente aprobado ROF.
3. No se puede definir a simple vista la ubicación de una Unidad de Coordinación del Proyecto dentro del organigrama actual de la PCM.
4. Las funciones de planeamiento y programación de inversiones se encuentran en la OGPP, sin embargo, dicha instancia no puede participar en la ejecución de inversiones como parte de la UEI, porque hace funciones de OPMI en el marco de INVIERTE Perú.
5. La SA por su parte tiene a su cargo al OGPP y a la OGA, sin embargo, no tiene las funciones de los órganos de línea involucrados en el proyecto, por lo tanto, se debería crear otra área de carácter temporal para que se encargue de la coordinación del proyecto.
6. Una limitación adicional de la OGA para la ejecución del proyecto constituye en que las opiniones legales de contratos están a cargo de la OGAJ, la OGA solamente tiene función de “representación” legal en materia administrativa.
7. La opción que un Secretario de Línea tome la coordinación del proyecto podría traer confusiones respecto del liderazgo y responsabilidades que no le competen sobre otros órganos de línea.
8. La opción de crear una coordinación no estructural adscrita a la Secretaria General es aceptable, pero trae complicaciones de responsabilidad porque el coordinador no sería funcionario público con poder legal (tendría calidad de asesor) y todos sus actos administrativos, deberán estar firmados por el funcionario responsable, en muchos casos los funcionarios vuelven a revisar sus decisiones y hacen más lenta la gestión.
9. En el caso anterior la Secretaria General puede delegar la coordinación en la Secretaria Administrativa, pero esta decisión depende del SG de turno.
10. Generalmente en estos casos la mejor opción consiste en crear una unidad coordinación temporal con autonomía presupuestal y administrativa adscrita al responsable funcional.
11. En este caso, el responsable funcional engloba a la Secretaria General y al Viceministerio de Gobernanza Territorial, por lo que, para evitar las delegaciones entre éstos, deberá crearse un directorio entre la SG y el VMGT con funciones de dirección estratégica que se reúna una vez al año para tomar decisiones sobre la ejecución del proyecto que implementará la unidad de coordinación.

## Sistema de Programación de Actividades

### Objetivos PCM

Los Objetivos Estratégicos Generales de la PCM se definen en el Plan Estratégico Multianual PESEM 2016-2020, aprobado mediante RM N° 289-2015-PCM el 22 de diciembre del 2015 y los Objetivos Estratégicos Específicos se encuentran en el Plan Estratégico Institucional PEI para el periodo 2016-2018 aprobado en la RM N° 100-2016-PCM del 17 de mayo del 2016.

De acuerdo PESEM 2016-2020 se establecen 04 Objetivos Estratégicos definidos con los siguientes indicadores:

Tabla Indicadores de los Objetivos Estratégicos de la PCM

| Objetivos Estratégicos | Indicadores | Meta 2020 | Responsable |
| --- | --- | --- | --- |
| Objetivo Estratégico N° 1:  Mejorar la coordinación multisectorial y multinivel para la adecuada gestión de las políticas nacionales, permitiendo que haya una respuesta coordinada y sistematizada en los 3 niveles de gobierno hacia la población beneficiaria. | Porcentaje de políticas nacionales aprobadas que cuentan con mecanismos de coordinación. | 50% | Secretaria de Coordinación |
| Objetivo Estratégico N° 2:  Fortalecer el proceso de Descentralización para el desarrollo integral del país. | Percepción de la calidad de los servicios públicos | 30% | Secretaría de Descentralización |
| Objetivo Estratégico N° 3:  Mejorar la implementación de la gestión pública por resultados en todas las entidades públicas, lo que implica tender a que todas las entidades públicas sean más eficaces y eficientes. | Índice de Efectividad Gubernamental | 0.0 | Secretaria de Gestión Pública |
| Objetivo Estratégico N° 4:  Reducir la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante el riesgo de desastres, a través de la institucionalización de sus procesos en las instituciones del Estado, el sector privado y la sociedad civil. | Porcentaje de la Población en condiciones de vulnerabilidad | 25% | Secretaría de Gestión del Riesgo de Desastre |

Fuente: PESEM 2016-2020 - PCM.

Los procesos de formulación, seguimiento y evaluación del PEI son responsabilidad de la Secretaría General de la PCM a través de la Oficina General de Planificación y Presupuesto. A partir del PEI 2016-2020 se han identificado cinco objetivos estratégicos institucionales y dieciocho (18) acciones estratégicas que guían el desarrollo de la Institución, a partir de lo cual se articulan las actividades del Plan Operativo Institucional POI para la ejecución de las tareas que viabilizan el cumplimiento de las metas establecidas para cada año.

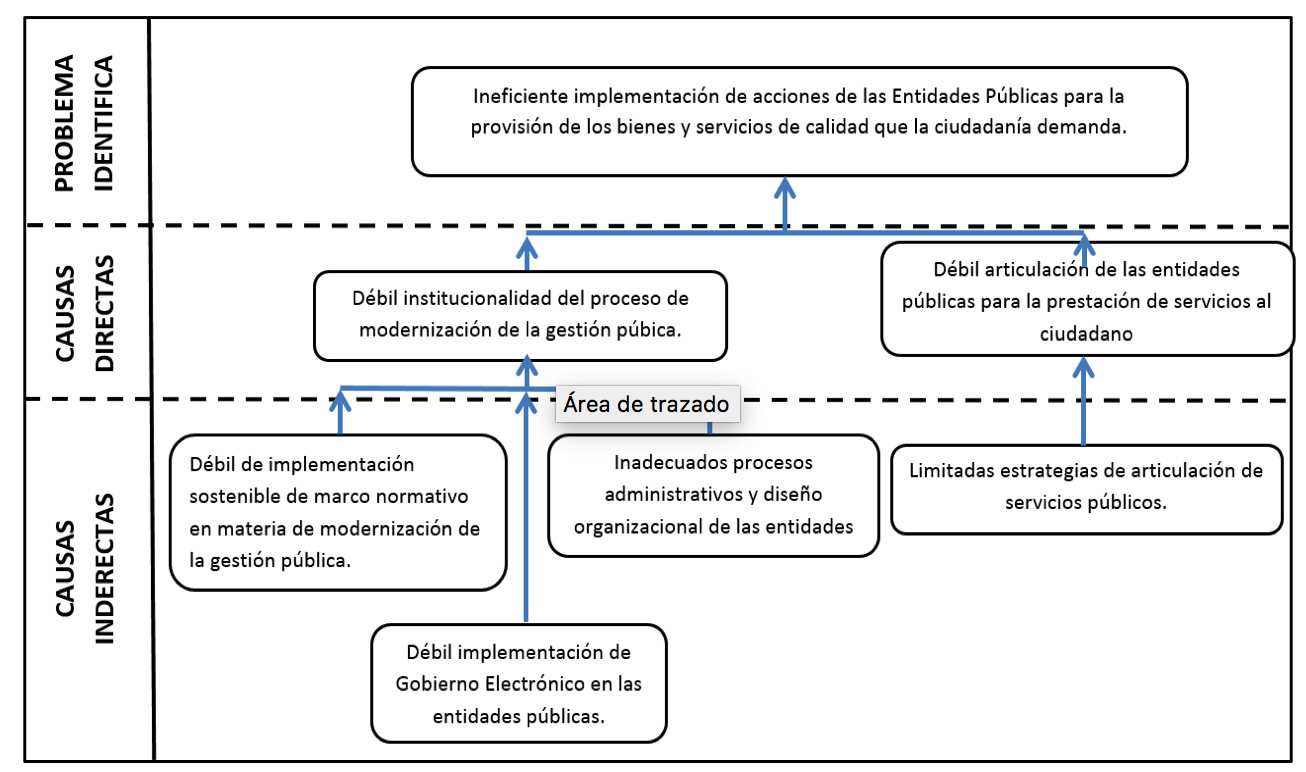
Los órganos de línea son los encargados de la implementación de las acciones programadas en el POI que se realizaran en el marco del presupuesto de la Unidad Ejecutora 003 de la Secretaría General de la PCM.

Como se puede observar, los indicadores y responsables deben reformularse, debido a la nueva estructura orgánica, por ejemplo, la Secretaria de Gestión del Riesgo de Desastres ya no forma parte de la estructura orgánica.

Asimismo, las formulaciones de las estrategias deberán ser diseñados y monitoreados por la reciente Oficina General de Planeamiento Estratégico Sectorial

### Resultados sectoriales

La PCM realizó esfuerzos para la estructuración del Programa Presupuestal 0088 “Programa Articulado de Modernización de la Gestión Pública”, definiendo como problema “la ineficiente implementación de acciones de las entidades públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad que la ciudadanía demanda”, y cuyo resultado especifico se plantea como "Acceso de los ciudadanos a servicios públicos de calidad de manera oportuna y pertinente".



Fuente: Anexo 2 Programa Presupuestal 088. Elaboración propia.

Para mejorar la situación, se diseñó la siguiente estructura de productos y actividades:

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación del producto** | **Instrumentos implementados para modernizar la gestión pública** |
| *Actividad 1.1* | *Implementación de lineamientos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública* |
| *Actividad 1.2* | *Implementación de pilotos de modernización de la gestión pública en entidades* |
| *Actividad 1.3* | *Implementación del Observatorio de Modernización de la Gestión Pública* |
| **Denominación del producto** | Entidades acceden a servicios para mejorar su gestión |
| *Actividad 2.1* | *Capacitación a servidores públicos en modernización de la gestión pública* |
| *Actividad 2.2* | *Gestión de herramientas de modernización y mejora de instrumentos de gestión de las entidades públicas* |
| **Denominación del producto** | *Usuarios atendidos en canales de mejor atención al ciudadano* |
| Actividad 3.1 | *Atenciones en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)* |
| Actividad 3.2. | *Asistencia técnica para la creación de nuevos MAC* |

Fuente: Anexo 2 Programa Presupuestal 088. Elaboración propia.

Al respecto el MEF, ha descartado el diseño presentado por la PCM por las siguientes consideraciones:

1. Dificultad de para diferenciar con claridad el problema planteado con la atención de problemas de gestión y/o proceso de las entidades involucradas.
2. No se precisan los servicios públicos específicos que abarca el problema, por lo que se trataría de una temática transversal.
3. No se delimita adecuadamente cuál es la brecha de atención a tratar, se está́ abriendo la posibilidad de hacer múltiples intervenciones descoordinadas que pueden estar en otros sectores.
4. Los datos presentados en el Anexo 2 del PP, son generales, lo cual permite una primera aproximación al problema, pero no logra cuantificarlo de manera concreta. Esto se encuentra relacionado a la dificultad de definir y limitar el problema específico, pues éste resulta tan amplio que las estadísticas presentadas también siguen la misma línea.
5. La causa directa "ineficiente implementación de acciones para la provisión de los bienes y servicios…" en general se trata de manera específica en otros PP, lo mismo ocurre con las causas indirectas.
6. El resultado especifico se plantea como "Acceso de los ciudadanos a servicios públicos de calidad de manera oportuna y pertinente", es general y transversal a todos los PP.

El MEF[[1]](#footnote-1) concluye que, aunque el sector hace un esfuerzo por adecuar la temática al marco metodológico que rige la identificación y diseño de los PP; sin embargo, dicho esfuerzo es infructuoso, lo cual se denota en los problemas e inconsistencias identificados tanto en el diagnóstico como en el diseño de la propuesta de PP, por lo que el MEF decide retirar el PP 0088 "Programa Articulado de Modernización de la Gestión Pública" de la categoría de "Programas Presupuestales".

Las evidencias encontradas sobre el control y seguimiento de la programación se reducen a temas operativos de gestión presupuestal a través de las evaluaciones semestrales de los Planes Operativos Institucionales anuales desarrollados en el marco del Sistema de Gestión Presupuestal, que lo desarrolla el OGPP.

Como se manifestó en la sección 2.1.3 las capacidades de programación en el marco del nuevo proyecto no podrían ser desarrolladas con la actual organización de la PCM, por lo que se debe incluir una unidad de coordinación del proyecto y un directorio para las tareas de planeamiento y dirección.

# Capacidad de ejecución de actividades programadas

Representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.

## Administración del Personal

Las funciones de administración de personal se encuentran a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, cuya ubicación organizacional se encuentra en la Oficina General de Administración – Secretaría Administrativa de la Secretaría General de la PCM

La Oficina de RRHH tiene la función de programar y gestionar el proceso de contratación del personal de la PCM, de conformidad con el régimen legal que resulte aplicable.

La composición de la dotación de personal de la PCM es de 436 trabajadores, los que se encuentran distribuidos entre los regímenes de:

1. CAP - 21.1% (Personal Nombrado, Contratado DL N° 276, Funcionarios Ley N° 30057, Gerentes Públicos DL N° 1027).
2. CAS - 71.3% (Contrato Administrativo de Servicios - Decreto Legislativo Nº 1057 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo Nº 075-2008-PCM).
3. FAG - 7.1% (Consultores contratados con cargo al Fondo de Apoyo Gerencial - FAG, en el marco de la Ley N° 25650).
4. DEST - 0.5% (Personal Destacado de otras dependencias públicas).

Tabla Distribución de la Dotación de Personal de la PCM

| **UNIDADES ORGANICAS PCM** | **CAP** | **CAS** | **FAG** | **DEST** | **Total General** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 DESPACHO DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS | 3 | 6 | 4 |  | 13 |
| 1.1 GABINETE DE ASESORES |  | 1 | 6 |  | 7 |
| 1.2 OFICINA DE CUMPLIMIENTO DE GOBIERNO E INNOVACIÓN SECTORIAL |  |  | 7 |  | 7 |
| OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SECTORIAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.4 ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL | 3 | 11 |  | 1 | 15 |
| 1.5 PROCURADURÍA PÚBLICA | 4 | 13 |  |  | 17 |
| 1.6 COMISIÓN DE ALTO NIVEL ANTICORRUPCIÓN |  | 7 | 1 |  | 8 |
| 1.7 SECRETARÍA GENERAL | 7 | 4 | 3 | 1 | 15 |
| 1.7.1 OFICINA GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA | 3 | 4 | 3 |  | 10 |
| 1.7.2 OFICINA DE PRENSA E IMAGEN INSTITUCIONAL | 2 | 7 |  |  | 9 |
| 1.7.3 SECRETARIA ADMINISTRATIVA |  |  | 1 |  | 1 |
| 1.7.3.1 OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN | 2 | 3 | 1 |  | 6 |
| 1.7.3.1.1 OFICINA DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS | 7 | 53 |  |  | 60 |
| 1.7.3.1.2 OFICINA DE ASUNTOS FINANCIEROS | 7 | 10 |  |  | 17 |
| 1.7.3.1.3 OFICINA DE RECURSOS HUMANOS | 5 | 11 |  |  | 16 |
| 1.7.3.1.4 OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN | 6 | 17 |  |  | 23 |
| 1.7.3.2 OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO | 2 | 19 |  |  | 21 |
| 1.7.4 SECRETARÍA DE COORDINACIÓN | 5 | 22 |  |  | 27 |
| 1.7.5 SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN SOCIAL | 4 | 4 | 1 |  | 9 |
| 1.7.6 SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA | 5 | 57 | 2 |  | 64 |
| SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUBSECRETARÍA DE SIMPLIFICACIÓN Y ANÁLISIS REGULATORIO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUBSECRETARÍA DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.7.7 SECRETARÍA DE GOBIERNO DIGITAL | 9 | 15 | 1 |  | 25 |
| SUBSECRETARÍA DE TECNOLOGÍAS DIGITALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUBSECRETARÍA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.8 DESPACHO VICEMINISTERIAL DE GOBERNANZA TERRITORIAL | 1 | 5 |  |  | 6 |
| 1.8.1 SECRETARÍA DE DESCENTRALIZACIÓN | 3 | 19 | 1 |  | 23 |
| 1.8.1.1 SUB SECRETARÍA DE DESARROLLO TERRITORIAL | 2 |  |  |  | 2 |
| 1.8.1.2 SUB SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN REGIONAL Y LOCAL | 1 |  |  |  | 1 |
| 1.8.1.3 SUB SECRETARÍA DE FORTALECIMIENTO A LA DESCENTRALIZACIÓN | 1 |  |  |  | 1 |
| 1.8.2 SECRETARÍA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO | 5 | 10 |  |  | 15 |
| SUBSECRETARÍA DE PREVENCIÓN Y SEGUIMIENTO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN DE CONFLICTOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SUBSECRETARÍA DE DIÁLOGO Y SOSTENIBILIDAD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1.8.3 SECRETARÍA DE DEMARCACIÓN Y ORGANIZACIÓN TERRITORIAL | 2 | 13 |  |  | 15 |
| 1.8.3.1 SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS TÉCNICOS DE DEMARCACIÓN Y ORGANIZACIÓN TERRITORIAL | 3 |  |  |  | 3 |
| SUBSECRETARÍA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Total General** | **92** | **311** | **31** | **2** | **436** |

Fuente: Archivo de Contratación de Personal de la Oficina de RRHH, Elaboración Propia

Es importante notar la desproporción en el número de Dotación del Personal distribuido entre el Personal CAP (92) y CAS (311), al igual que las 10 áreas (un Órgano de Asesoramiento y 09 Órganos de Línea) que no se encuentran con asignación de personal a pesar de estar consignados en el ROF y Organigrama de la PCM recientemente aprobado (DS N° 022-2017-PCM).

Asimismo, existen trabajadores los cuales son contratados por las áreas mediante ordenes de servicio (procesos de contratación por fuera de la LCE) que en total suman 143 para el año 2017, que darían un total de 579 personas en la PCM (ver Anexo 8).

Al analizar en detalle la composición de cargos de la dotación de personal en el Régimen CAP, se observa que en su mayoría (92.4%) se encuentra constituido por servidores públicos a nivel de Especialistas y de Apoyo. Por el contrario los niveles son mínimos para las posiciones gerenciales y de jefaturas intermedias, lo que hace presumir que posiblemente estos se encuentren distribuidos bajo la modalidad de CAS y/o en algunos casos, sean posiciones que están faltando ser cubiertas.

Tabla Composición de Cargos del de Personal CAP de la PCM

| **Grupo Ocupacional CAP** | | **Nro.** | **%** | **Cargos CAP PCM - 2017** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **FP** | Funcionario Público: Presidente Ejecutivo | 3 | 3.3% | Ministro  Viceministro  Secretario General |
| **EC** | Empleado de Confianza: Gerente General, Asesor, Procurador Público | 3 | 3.3% | Director de Sistema Administrativo II |
| **SP-DS** | Servidos Público - Directivo Superior: Secretario Técnico del Tribunal, Jefe de Oficina de Control Institucional, Gerente, Director de Escuela, Jefe de Oficina | 0 | 0.0% | -.- |
| **SP-EJ** | Servidos Público - Ejecutivo: Director Académico, Jefe de Programa Académico, Subjefe | 1 | 1.1% | Experto en Sistema Administrativo I |
| **SP-ES** | Servidos Público - Especialista: Profesional 1, 2, 3, Asistente | 30 | 32.6% | Auditor IV  Abogado IV  Contador IV  Asistente Social II  Planificador III  Experto en Sistema Administrativo I  Analista de Sistema PAD II  Director de Sistema Administrativo I  Experto en Sistema Administrativo II  Especialista Administrativo IV  Especialista Administrativo III  Especialista Administrativo II  Especialista Administrativo I  Asistente Administrativo II  Asistente Administrativo I  Auxiliar Administrativo I  Geógrafo IV  Geógrafo I |
| **SP-AP** | Servidos Público - Apoyo: Técnico, Secretaria, Chofer, Mensajero | 55 | 59.8% | Auxiliar Administrativo I  Auxiliar Administrativo II  Auxiliar de Sistema Administrativo I  Auxiliar de Sistema Administrativo II  Chofer I  Chofer III  Operador de Equipo de Imprenta II  Programador de Sistema PAD III  Secretaria III  Secretaria IV  Secretaria V  Secretaria V  Secretaria V  Técnico Administrativo I  Técnico Administrativo II  Técnico Administrativo III  Técnico Administrativo III  Técnico en Abogacía II |
| **TOTAL** | | **92** | **100.0%** |  |

Fuente: Archivo de Contratación de Personal de la Oficina de RRHH, Elaboración Propia

Sobre la base del análisis precedente, se ha comparado el promedio de antigüedad entre el Personal de los Regímenes CAP y CAS, donde volvemos a encontrar una gran desproporcionalidad en el tiempo de permanencia en la Institución, lo que explica situaciones anteriores de alta rotación y a su vez una composición de personal entre posiciones técnicas, jefaturas intermedias y de gerencia de reciente incorporación a la Institución.

Tabla Antigüedad Promedio del Personal CAP y CAS en la PCM

| **Unidades Orgánicas PCM** | **CAP** | | **CAS** | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Nro. | Antigüedad Promedio | Nro. | Antigüedad Promedio |
| 1 Despacho De La Presidencia Del Consejo De Ministros | 3 | 19.5 | 6 | 1.7 |
| 1.1 Gabinete De Asesores |  |  | 1 | 4.8 |
| 1.2 Oficina De Cumplimiento De Gobierno E Innovación Sectorial |  |  |  |  |
| 1.4 Órgano De Control Institucional | 3 | 20.6 | 11 | 5.9 |
| 1.5 Procuraduría Pública | 4 | 20.0 | 13 | 3.0 |
| 1.6 Comisión De Alto Nivel Anticorrupción |  |  | 7 | 2.1 |
| 1.7 Secretaría General | 7 | 16.1 | 4 | 3.2 |
| 1.7.1 Oficina General De Asesoría Jurídica | 3 | 11.1 | 4 | 3.3 |
| 1.7.2 Oficina De Prensa E Imagen Institucional | 2 | 17.1 | 7 | 2.0 |
| 1.7.3 Secretaria Administrativa |  |  |  |  |
| 1.7.3.1 Oficina General De Administración | 2 | 24.1 | 3 | 0.8 |
| 1.7.3.1.1 Oficina De Asuntos Administrativos | 7 | 22.9 | 53 | 2.9 |
| 1.7.3.1.2 Oficina De Asuntos Financieros | 7 | 17.5 | 10 | 3.4 |
| 1.7.3.1.3 Oficina De Recursos Humanos | 5 | 17.7 | 11 | 2.6 |
| 1.7.3.1.4 Oficina De Tecnologías De La Información | 6 | 18.9 | 17 | 3.2 |
| 1.7.3.2 Oficina General De Planificación Y Presupuesto | 2 | 13.0 | 19 | 2.2 |
| 1.7.4 Secretaría De Coordinación | 5 | 13.4 | 22 | 3.6 |
| 1.7.5 Secretaría De Comunicación Social | 4 | 13.4 | 4 | 2.2 |
| 1.7.6 Secretaría De Gestión Pública | 5 | 11.2 | 57 | 1.9 |
| 1.7.7 Secretaría De Gobierno Digital | 9 | 11.4 | 15 | 3.9 |
| 1.8 Despacho Viceministerial De Gobernanza Territorial | 1 | 0.2 | 5 | 2.4 |
| 1.8.1 Secretaría De Descentralización | 3 | 10.5 | 19 | 1.8 |
| 1.8.1.1 Sub Secretaría De Desarrollo Territorial | 2 | 10.5 |  |  |
| 1.8.1.2 Sub Secretaría De Articulación Regional Y Local | 1 | 10.5 |  |  |
| 1.8.1.3 Sub Secretaría De Fortalecimiento A La Descentralización | 1 | 10.5 |  |  |
| 1.8.2 Secretaría De Gestión Social Y Diálogo | 5 | 18.5 | 10 | 2.9 |
| 1.8.3 Secretaría De Demarcación Y Organización Territorial | 2 | 20.2 | 13 | 1.2 |
| 1.8.3.1 Subsecretaría De Asuntos Técnicos De Demarcación Y Organización Territorial | 3 | 17.5 |  |  |
| **Total General** | **92** |  | **311** |  |
| **Promedio Antigüedad (Años)** |  | **15.3** |  | **2.8** |

Fuente: Archivo de Contratación de Personal de la Oficina de RRHH, Elaboración Propia

Esta característica cambiante en la composición de la dotación de personal de la PCN se ve reflejada en la cantidad de modificaciones efectuadas en el Clasificador de Cargos de la PCM aprobadas mediante Resoluciones Ministeriales entre los años 2011 al 2017:

1. Resolución Ministerial N° 216-2011-PCM - Publicado el 02 de agosto de 2011.
2. Resolución Ministerial N° 002-2012-PCM - Publicado el 03 de enero de 2012.
3. Resolución Ministerial N° 114-2012-PCM - Publicado el 08 de mayo de 2012.
4. Resolución Ministerial N° 267-2013-PCM - Publicado el 17 de octubre de 2013.
5. Resolución Ministerial N° 280-2014-PCM - Publicado el 26 de noviembre de 2014.
6. Resolución Ministerial N° 154-2015-PCM - Publicado el 12 de junio de 2015.
7. Resolución Ministerial N° 191-2016-PCM - Publicado el 15 de Setiembre de 2016.
8. Resolución Ministerial N° 021-2017-PCM - Publicado el 02 de febrero de 2017.
9. Resolución Ministerial N° 049-2017-PCM - Publicado el 03 de marzo de 2017.

La Secretaría General de la PCM cuenta con un total de 303 servidores (70% del total del personal de la PCM) distribuidos en su mayoría entre 64 trabajadores del Régimen CAP y 226 contratados bajo el régimen de Contratos de Administrativos de Servicios (CAS), los cuales se encuentran ubicados ocupando posiciones entre la Secretaría Administrativa (169) y la Secretaría de Gestión Pública (62).

La Oficina de RR HH gestiona e implementa el Plan de Desarrollo de las Personas - PDP 2017, aprobado mediante Resolución de Secretaría General N° 008-2017-PCM/SG del 31de marzo del 2017, el cual orienta las acciones de capacitación de la Institución. Está dirigido a todos los servidores de la PCM que hayan superado el periodo de prueba y que se encuentren comprendidos en los regímenes del DL N° 276 "Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público", del DL N° 1057 "Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios", y del DL N° 1024, que crea y regula el cuerpo de Gerentes Públicos.

El Plan de Desarrollo de las Personas - PDP 2017 se estructura principalmente sobre la base de las siguientes normas:

1. Ley N" 30057, Ley del Servicio Civil y su Reglamento General aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
2. Decreto Legislativo N" 1025 que aprueba las Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-201 O-PCM.
3. Resolución de Presidencia Ejecutiva N" 141-2011-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas"

Los objetivos específicos de capacitación del Plan de Desarrollo de las Personas - PDP, están planteados en concordancia con los objetivos estratégicos sectoriales del Plan Estratégico Institucional de la PCM 2016 - 2018, estos son:

1. Fortalecer conocimientos en aspectos normativos y técnicos en todos los órganos y/o unidades orgánicas de la institución, para mejorar la gestión y operatividad de la Presidencia del Consejo de Ministros en función de los perfiles y competencias del servidor.
2. Potenciar y actualizar la capacidad técnica de los servidores profesionales y técnicos en el desarrollo de la gestión pública.
3. Fortalecer destrezas y habilidades para el trabajo en equipo que permitan a los servidores organizarse de una forma determinada para lograr un objetivo común.
4. Fortalecer en los profesionales de la institución, herramientas para gestionar eficientemente las diferentes prácticas en la Gestión de Políticas, Proyectos y Programas Públicos.
5. Sensibilizar al servidor de la Presidencia del Consejo de Ministros en la construcción de una cultura organizacional basada en valores, respeto, transparencia y comportamientos éticos con visión a una modernización institucional y que incremente la eficiencia del Estado,

El Plan de Desarrollo de las Personas - PDP 2017 está dirigido a un total de 408 servidores de la PCM y cuenta con un Presupuesto Total de S/. 180,000.00, desarrollando los siguientes contenidos:

1. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación – Diagnóstico de Capacitación
2. Programación del PDP 2017 a través de la Matriz de Acciones de Capacitación a Ejecutarse en el Marco del Plan de Desarrollo de las Personas. PDP 2017.
3. Implementación delas acciones de capacitación.
4. Seguimiento y Evaluación de las Acciones de Capacitación del PDP 2017.
5. Indicadores del PDP 2017.

Actualmente no se están desarrollando acciones de evaluación del desempeño de los trabajadores de la PCM, en razón de la reciente entrada en vigencia del nuevo Reglamento de Organización y Funciones de la PCM, aprobada por Decreto Supremo N° 022·2017·PCM, el mismo que se encuentra en una fase de implementación, asimismo se espera que en un mediano plazo se puedan efectuar coordinaciones con SERVIR a fin de implementar acciones piloto para la evaluación del desempeño del personal de la PCM.

A manera de resumen del SAP podemos indicar:

1. Existen posiciones que no están cubiertos en las nuevas unidades orgánicas.
2. El personal bajo modalidad CAS supera ampliamente al personal CAP cerca de 3 a 1, lo cual trae riesgos de alta rotación en puestos operativos clave que son en su mayoría cubiertos con personal CAS, cuyo promedio de antigüedad a la fecha es 1,7 años.
3. Existe personal contratado por órdenes de servicio que se contratan directamente sin aplicar la Ley de Contrataciones del Estado LCE (menos de 8UIT), que realizan algunas funciones de apoyo a las áreas, en especial de los órganos de línea y la OGA, que también pueden tener alta rotación.
4. El 30% del personal sin contar los contratos de órdenes de servicio corresponden al área de administración.

## Administración de bienes y servicios

La gestión de adquisiciones de bienes y servicios de la PCM se basa en la normatividad de contrataciones del Estado, en el marco de la Ley y Reglamento de Contrataciones, estando a cargo de Oficina de Asuntos Administrativos de la Oficina General de Administración en la Secretaría Administrativa de la Secretaría General.

Para la programación de adquisiciones, las unidades ejecutoras deben publicar sus Planes Anuales de Contrataciones (PAC) en el Portal Electrónico del SEACE y publicitar sus procesos de selección en el mismo medio. Entre los años 2003 al 2016 la PCM ha contado con un total de 12 Unidades Ejecutoras, cuyo desenvolvimiento presupuestal se muestra en el siguiente gráfico:

En los siguientes cuadros se muestra el desenvolvimiento del Plan Anual de Contrataciones PAC de la PCM en cuanto al número de modificaciones que sean efectuado entre los años 2014 al 2017.

Tabla Modificaciones del PAC-PCM Años 2014 al 2017

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PAC 2014 - PCM** | | |
| **Aprobación Modificación PAC** | **Norma Legal** | **Fecha** |
| Aprobación PAC 2014 | RD-002-2014-PCM-OGA | 10/01/2014 |
| Modificación PAC 01 | RD-023-2014-PCM-OGA | 10/02/2014 |
| Modificación PAC 02 | RD-035-2014-PCM-OGA | 27/02/2014 |
| Modificación PAC 03 | RD-061-2014-PCM-OGA | 31/03/2014 |
| Modificación PAC 04 | RD-091-2014-PCM-OGA | 10/05/2014 |
| Modificación PAC 05 | RD-119-2014-PCM-OGA | 06/06/2014 |
| Modificación PAC 06 | RD-152-2014-PCM-OGA | 02/07/2014 |
| Modificación PAC 07 | RD-172-2014-PCM-OGA | 25/07/2014 |
| Modificación PAC 08 | RD-177-2014-PCM-OGA | 05/08/2014 |
| Modificación PAC 09 | RD-199-2014-PCM-OGA | 26/08/2014 |
| Modificación PAC 10 | RD-216-2014-PCM-OGA | 29/09/2014 |
| Modificación PAC 11 | RD-223-2014-PCM-OGA | 07/10/2014 |
| Modificación PAC 12 | RD-227-2014-PCM-OGA | 10/10/2014 |
| **PAC 2015 - PCM** | | |
| **Aprobación Modificación PAC** | **Norma Legal** | **Fecha** |
| Aprobación PAC 2015 | RSG-002-2015-PCM-SG | 12/01/2015 |
| Modificación PAC 01 | RSG-005-2015-PCM-SG | 11/02/2015 |
| Modificación PAC 02 | RSG-029-2015-PCM-SG | 24/06/2015 |
| Modificación PAC 03 | RSG-040-2015-PCM-SG | 25/08/2015 |
| Modificación PAC 04 | RSG-045-2015-PCM-SG | 11/09/2015 |
| Modificación PAC 05 | RSG-046-2015-PCM-SG | 01/10/2015 |
| Modificación PAC 06 | RD-204-2015-PCM-OGA | 25/11/2015 |
| Modificación PAC 07 | RD-213-2015-PCM-OGA | 07/12/2015 |
| Modificación PAC 08 | RD-221-2015-PCM-OGA | 18/12/2015 |
| Modificación PAC 09 | RD-222-2015-PCM-OGA | 21/12/2015 |
| Modificación PAC 10 | RD-236-2015-PCM-OGA | 30/12/2015 |
| PAC 2016 - PCM | | |
| Aprobación Modificación PAC | Norma Legal | Fecha |
| Aprobación PAC 2016 | RD-004-2016-PCM-OGA | 19/01/2016 |
| Modificación PAC 01 | RD-014-2016-PCM-OGA | 11/02/2016 |
| Modificación PAC 02 | RD-062-2016-PCM-OGA | 12/04/2016 |
| Modificación PAC 03 | RD-076-2016-PCM-OGA | 09/05/2016 |
| Modificación PAC 04 | RD-085-2016-PCM-OGA | 19/05/2016 |
| Modificación PAC 05 | RD-111-2016-PCM-OGA | 22/06/2016 |
| Modificación PAC 06 | RD-115-2016-PCM-OGA | 28/06/2016 |
| Modificación PAC 07 | RD-159-2016-PCM-OGA | 05/09/2016 |
| Modificación PAC 08 | RD-165-2016-PCM-OGA | 13/09/2016 |
| Modificación PAC 09 | RD-186-2016-PCM-OGA | 12/10/2016 |
| Modificación PAC 10 | RD-201-2016-PCM-OGA | 31/10/2016 |
| Modificación PAC 11 | RD-215-2016-PCM-OGA | 11/11/2016 |
| Modificación PAC 12 | RD-228-2016-PCM-OGA | 11/12/2016 |
| Modificación PAC 13 | RD-232-2016-PCM-OGA | 26/12/2016 |
| **PAC 2017 - PCM** | | |
| **Aprobación Modificación PAC** | **Norma Legal** | **Fecha** |
| Aprobación PAC 2017 | RD-003-2017-PCM-OGA | 03/01/2017 |
| Modificación PAC 01 | RD-010-2017-PCM-OGA | 13/01/2017 |
| Modificación PAC 02 | RD-023-2017-PCM-OGA | 13/02/2017 |
| Modificación PAC 03 | RD-025-2017-PCM-OGA | 15/02/2017 |
| Modificación PAC 04 | RD-039-2017-PCM-OGA | 08/03/2017 |
| Modificación PAC 05 | RD-050-2017-PCM-OGA | 30/03/2017 |

Fuente: RDs de aprobación y modificaciones del PAC-PCM – Portal PCM, Elaboración Propia

En el transcurso del año 2017 el PAC de la PCM se ha modificado en 05 oportunidades, aprobadas mediante Resolución Directoral de la Oficina General de Administración, en el siguiente cuadro se resumen las razones que dieron origen a las modificaciones efectuadas:

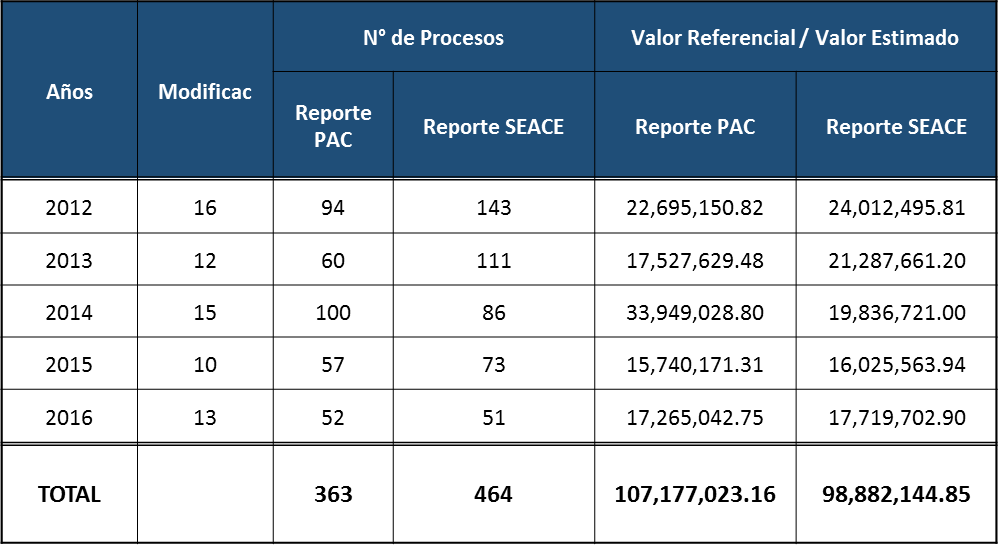
Tabla Sustentos de las Modificaciones del PAC-PCM 2017

| **Modificación PAC-PCM 2017** | **Sustento de la Modificación del PAC** |
| --- | --- |
| Modificación PAC 01  RD-010-2017-PCM-OGA  13/01/2017 | Convocatoria de la contratación directa denominada "Contratación del servicio de publicidad en radio, prensa y vía pública, para la publicación de un resumen de los Decretos Legislativos dictados por el Poder Ejecutivo, en el marco de la campaña "Paquete Simplificador", requerido por fa Oficina General de Comunicación Social. |
| Modificación PAC 02  RD-023-2017-PCM-OGA  13/02/2017 | Convocatoria de la contratación directa denominada "Contratación del Servicio de Acceso Dedicado a Internet y Telefonía Fija para el Centro MAC Lima Este", requerido por la Secretaría de Gestión Pública. |
| Modificación PAC 03  RD-025-2017-PCM-OG  15/02/2017 | Incorporar 20 procesos de contratación de servicios relacionados a la difusión en diferentes medios de comunicación.  Servicio especializado para el diseño, implementación y operación del Centro de Atención MAC a nivel nacional. |
| Modificación PAC 04  RD-039-2017-PCM-OGA  08/03/2017 | Exclusión del ítem 16 del PAC sobre el servicio de arrendamiento para las oficinas administrativas de la PCM – Cercado de Lima.  Incorporar al PAC la adquisición de equipos servidores para el Centro de Mejor Atención al Ciudadano – MAC Lima Norte.  Incorporar 07 procesos de contratación de servicios de difusión en diferentes medios de comunicación radial para la difusión de la campaña publicitaria “Perú Anticorrupción.  Contratación de servicios de Bolsas de Minutos de Mensajes Cortos para teléfonos móviles de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) de la ONGEI. |
| Modificación PAC 05  RD-050-2017-PCM-OGA  30/03/2017 | La Secretaría de Comunicación Social solicita la contratación directa, bajo el supuesto de situación de emergencia para la contratación del servicio de publicidad relacionados con recomendaciones de seguridad, acciones del Estado e implementación de canales de denuncias en caso de actos ilegales derivados de la situación de emergencia generada por los desastres naturales en nuestro país; por la suma total de S/. 8,562,168.57, mediante la contratación de servicios de publicidad para 22 medios de comunicación. |

Fuente: RDs de modificaciones del PAC-PCM 2017 – Portal PCM, Elaboración Propia

El Análisis de los Procesos de Adquisiciones 2012 – 2016 de la PCM compara lo reportado en el PAC Vs la información registrada en el SEACE, observando ligeras diferencias entre el número de procesos y sus respectivos Valores Referenciales principalmente para los años 2013 y 2014.

Tabla Análisis de los Procesos de Adquisiciones 2012 – 2016



Fuente: Portal Electrónico OSCE. Elaboración Propia

En los siguientes cuadros se muestran el análisis de los Procesos de Adquisiciones  
 de la PCM para el año 2016:

Tabla Detalle Análisis de los Procesos de Adquisiciones PCM-2016

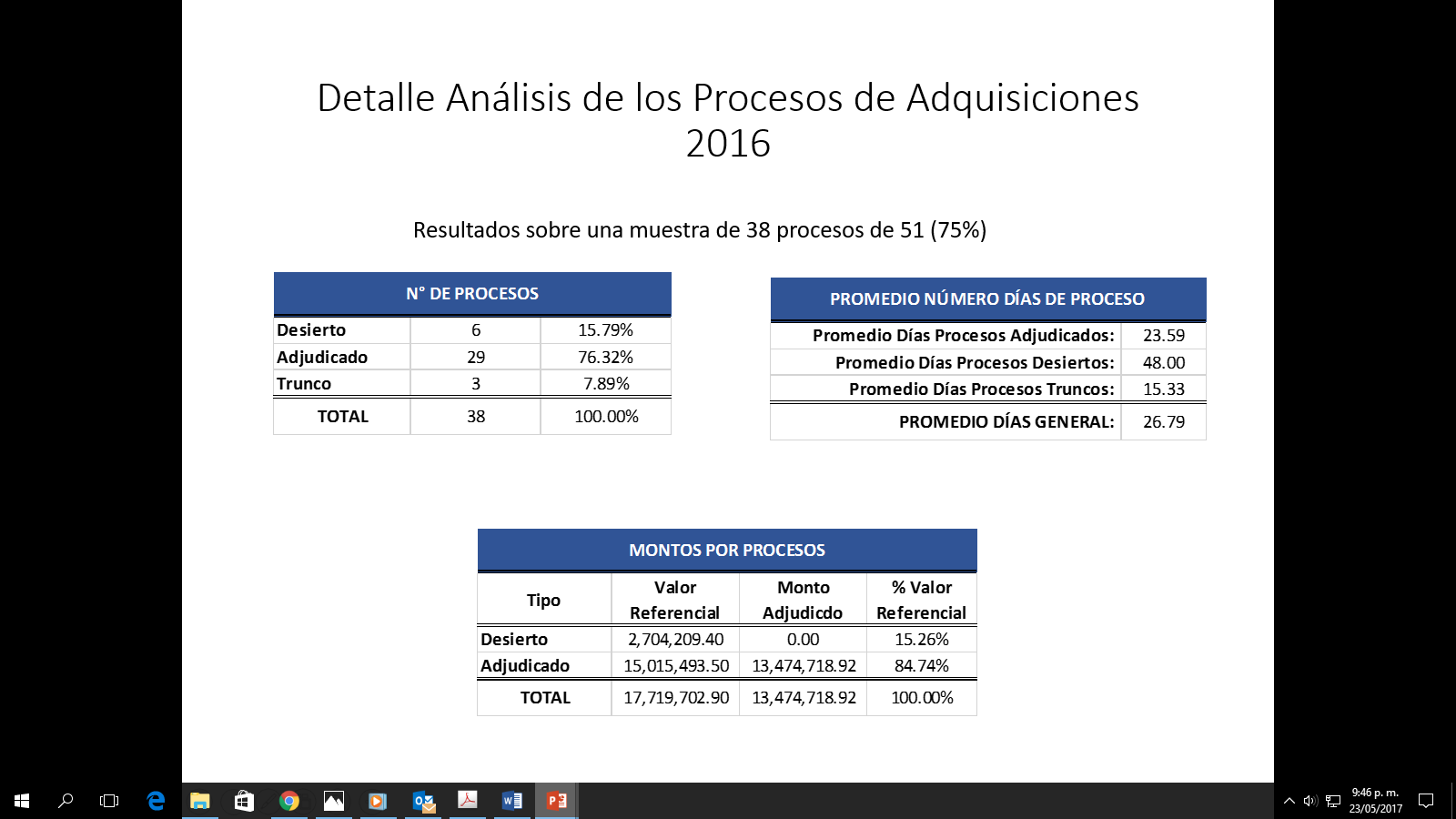
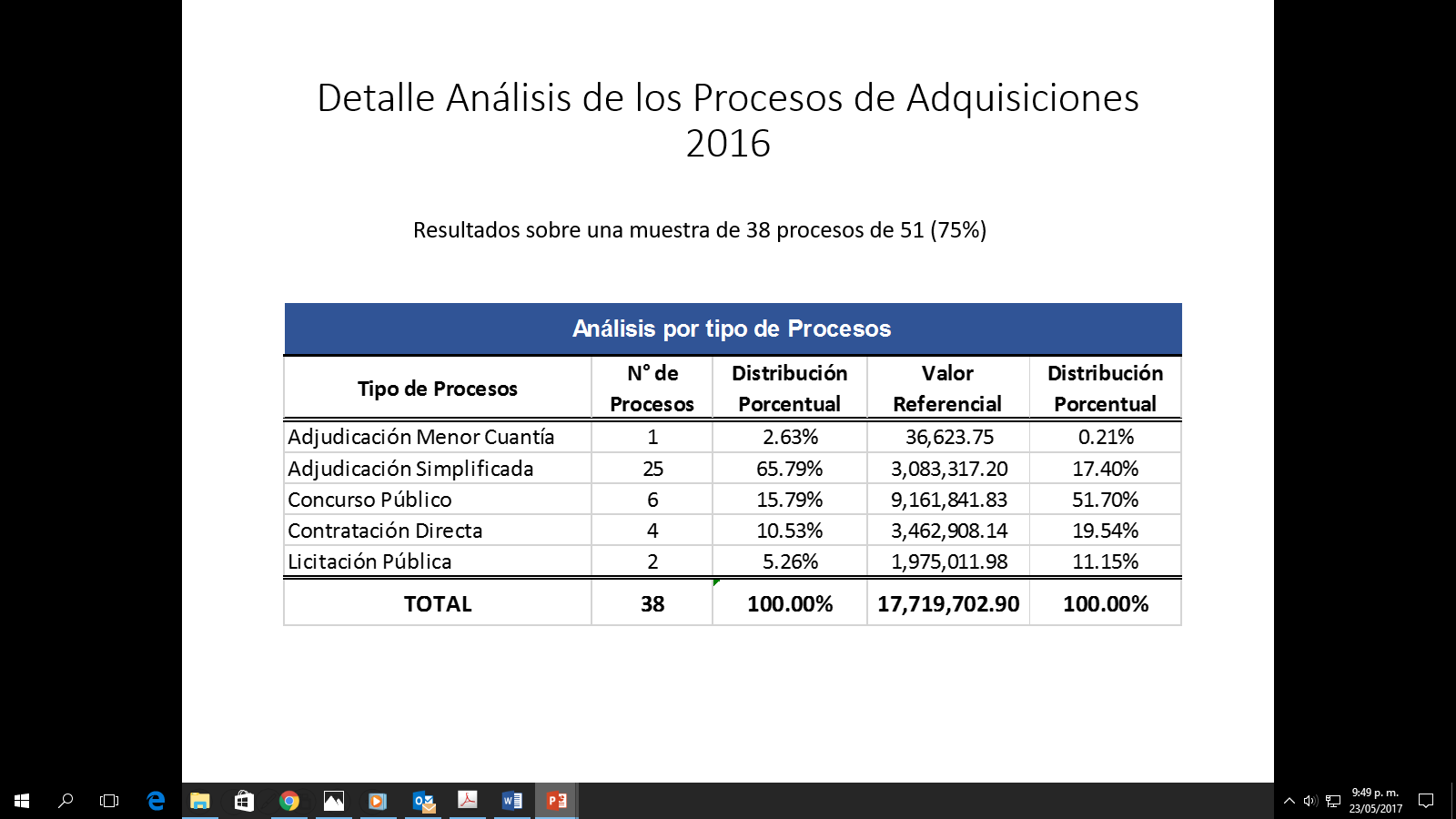


Tabla Tipos de Procesos de Adquisiciones PCM-2016



Fuente: Portal Electrónico OSCE. Elaboración Propia

Adicionalmente, la OGA realiza contrataciones directamente, fuera de la LCE, que implican bienes y servicios y órdenes de compra, las cuales deben ser menores a 8 UIT, para todas las áreas de la PCM.

Tabla Procesos fuera de la LCE - PCM-2016

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Año/Tipo | Ordenes de Servicio | Órdenes de Compra | Total |
| Año 2014 | 2794 | 549 | 3343 |
| Año 2015 | 1181 | 239 | 1420 |
| Año 2016 | 965 | 297 | 1262 |

Fuente: Portal Electrónico OSCE. Elaboración Propia

De los procesos inicialmente programados, se realizan alrededor de las dos terceras partes, por motivos de reformulaciones del PAC que solicitan las áreas usuarias, debido a la falta de precisión en la programación, cambio de autoridades, cambio de prioridades, etc.

Las principales causas de los atrasos para el cumplimiento de la ejecución de los procesos programados en el PAC modificado son:

1. Falta de requisitos formales, disponibilidad presupuestal, especificaciones o términos de referencia, entre otros.
2. Falta de precisiones en los TdR o Especificaciones Técnicas detectadas por el área de adquisiciones.
3. Retrasos en la elaboración de estudios de posibilidades que ofrece el mercado, por la falta de interés de las empresas seleccionadas en brindar el servicio al sector público.
4. Alta rotación en las áreas de adquisiciones para el desarrollo de actividades preparatorias, desarrollo de procesos de selección y ejecución contractual.

## Administración financiera

La administración financiera está a cargo de la Secretaria General, a través de la Secretaría Administrativa – Oficina de Asuntos Financieros.

La administración financiera se realiza en el marco de las disposiciones del Órgano rector para los sistemas de (i) Presupuesto Público; (ii) Tesorería; y (iii) Contabilidad, los cuales están vinculados al Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF, que procesa la información de los marcos presupuestales aprobados en las Unidades Ejecutoras y procede a realizar las transacciones que incluyen las diversas fases de ejecución de recursos.

La PCM, durante el periodo 2003-2016 ha tenido 12 UE, sin embargo, a partir del 2012 se ha reducido a dos UE y actualmente solamente cuenta con la UE 003-3- Secretaria General.

Gráfico Ejecución Presupuestal 2003-2016 en el Pliego PCM en Soles

Fuente: SIAF – Consulta Amigable, elaboración propia

La ejecución presupuestal en la SG-PCM en los últimos 5 años tiene un promedio de ejecución de S/100 MM, aunque en el periodo 2007-2011 tuvo una ejecución de hasta S/600 MM.

Actualmente la mayoría del presupuesto corresponde a la fuente de financiamiento recursos ordinarios.

Gráfico Ejecución Presupuestal 2003-2016 en la UE PCM por Fuente de Financiamiento en Soles

Fuente: SIAF – Consulta Amigable, elaboración propia

Durante el año 2002-2003 se ejecutaron recursos de endeudamiento para el Programa de Desarrollo de Pueblos Indígenas y Afroperuanos con recursos del BIRF.

Como se observa en el siguiente gráfico, el porcentaje de ejecución se registra sobre el 95%, la mayor parte del gasto corresponde a las genéricas de gasto corriente, gastos de personal, bienes y servicio etc. A partir del año 2012, los recursos destinados a donaciones y transferencias se reducen considerablemente.

Gráfico Ejecución Presupuestal 2003-2016 en UE PCM por Genérica de Gasto en Soles

Fuente: SIAF – Consulta Amigable, elaboración propia

Si vemos en detalle los últimos años desde el año 2012, que marca la tendencia de la gestión Humala, notaremos que se incorporaron recursos para ejecución de proyectos, que coinciden con la disminución en la eficiencia del gasto.

Gráfico Ejecución Presupuestal 2012-2016 en UE PCM por Genérica de Gasto en Soles

Fuente: SIAF – Consulta Amigable, elaboración propia

Los proyectos de inversión que figuran entre el año 2013 y 2016 se ejecutaron mediante convenio con el Servicio Industrial de la Marina en los siguientes PIPs:

1. **2194051**: Ampliación y mejoramiento de los servicios públicos y programas sociales a través de la plataforma itinerante de acción social (PIAS) en la cuenca del rio Morona, distrito de Morona, Datem del Marañón, Loreto. 10,904,415
2. **2194052**: Ampliación y mejoramiento de los servicios públicos y programas sociales a través de la plataforma itinerante de acción social PIAS en la cuenca del rio Putumayo, región Loreto. 16,106,156
3. **2235248**: Ampliación y mejoramiento de los servicios públicos y programas sociales a través de la plataforma itinerante de acción social (PIAS) en el ámbito insular del lago Titicaca, región Puno.

## Capacidad de Ejecución de Proyectos de Inversión

A continuación, se presenta un resumen de las experiencias de la OGA y de la Secretaria de Gestión Publica en proyectos de inversión con operaciones de endeudamiento.

### PCM - PMDE

El Gobierno del Perú suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el contrato de préstamo (Nº1437/OC-PE), destinado a cofinanciar la ejecución del Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE), con la finalidad de (i) mejorar la estructura institucional del Poder Ejecutivo Central y sus sistemas básicos de gestión, y; (ii) apoyar al Estado peruano en el inicio e implantación de un proceso gradual y sostenible de descentralización política, fiscal y administrativa buscando fortalecer a los GGRR y GGLL para mejorar su capacidad de absorción y posterior ejecución de las funciones y competencias transferidas desde el nivel central.

El PMDE desde la fecha de elegibilidad del primer desembolso (7 de septiembre 2004), hasta la fecha de terminación (31 de diciembre de 2011), estuvo en ejecución por un período de 7 años, 3 meses y 23 días, en contraste a los 4 años originalmente planteados.

Originalmente el programa designó como OE a la SGP asignándosele como tal en el Manual Operativo el rol supervisor de la UCP y además la responsabilidad específica de tres componentes del Subprograma de Modernización. Es decir, SGP tenía tres funciones: (i) Como OE la función de responsabilidad de todo el Programa; (ii) la función de supervisión directa a la UCP; y (iii) la función de operador como ejecutor de tres componentes del Subprograma de Modernización. Por otra parte, a la UCP le fue asignada la función de responsable por el apoyo administrativo y técnico de la ejecución de todos los componentes del Programa, excepto por el componente MEF. Esto causó confusión al nivel de la SGP, en varios aspectos: (i) en los primeros años del Programa, por cuestionamientos de la localización de las unidades técnicas; (ii) más tarde por el cuestionamiento del nivel de supervisión en cuanto a la responsabilidad por el control de recursos presupuestarios, en la interpretación de asignación de funciones y responsabilidades, y en el grado de apoyo al personal de la UCP. Este tipo de confusiones resultaron en resquiebres en el manejo de las labores con el consecuente resultado negativo en la ejecución. En efecto en cierto punto del Programa, ocurrió la renuncia masiva del personal de la UCP.

Gráfico Ejecución Presupuestal PMDE

Fuente: SIAF – Consulta Amigable, elaboración propia

A pesar de estar inicialmente con personal faltante y de experimentar problemas con la rotación de su jefatura (6 personas) desde el inicio del Programa, la UCP se fue organizando sólidamente, especialmente en los últimos 3 años de ejecución, con buenos sistemas de información operativa, financiera y de gestión, y con personal capacitado. Las funciones fiduciarias y de formulación del Plan de Operativo Anual (POA) se llevaron a cabo con profesionalismo, aunque con cambios frecuentes durante la ejecución, y el sistema de seguimiento estuvo basado en los requerimientos del Banco con informes semestrales y anuales. Adicionalmente, el apoyo técnico a cargo de subunidades (conocidas como Unidades Co-ejecutoras) cuyas labores se organizó por componentes y con responsabilidad por el desarrollo de los TDR, el seguimiento y apoyo para la obtención de la viabilidad SNIP, la contratación de bienes y servicios y el seguimiento de la ejecución de los mismos.

Según el Informe de Termino del Proyecto (PCR), no es fácil extender una calificación general de desempeño para todo el período de ejecución especialmente por las siguientes razones.

1. Debilidad institucional en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
2. Problemas de transparencia en la administración de contratos y la celeridad de las decisiones de compra;
3. La organización y desempeño en la ejecución muestra períodos muy diferentes:
   * primer período del 2004 al 2007 de franca desorganización generalizada en donde se ejecutaron solo 20% de los recursos;
   * segundo período de progresivas mejoras en la organización de la UCP, en donde acumulativamente se ejecutó el 80% de los recursos;
   * El período real de ejecución en comparación al período de ejecución originalmente estimado podría llevar a la conclusión rápida de un desempeño poco satisfactorio,

Pese al desempeño insatisfactorio inicial, el PCR del proyecto, concluye que considerando la solidez en el tramo final de ejecución de la UCP y reconociendo el nivel de ejecución alcanzado, se dio una calificación de Satisfactorio al Desempeño del Prestatario/Unidad Ejecutora.

### Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroperuanos

El Gobierno del Perú suscribió con el Banco Mundial (BIRF) un contrato de préstamo (Nº4536-PE), con fecha 13 diciembre 2000, destinado a cofinanciar la ejecución del Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afroperuanos.

Debe señalarse que durante los dos primeros años de implementación del proyecto se dedicó mucho tiempo a resolver las exigencias administrativas y legales para la transferencia de PROMUDEH a PCM (11/2001-02/2003). En consecuencia, no se realizó́ ningún progreso en la implementación de las actividades del proyecto de involucrar y beneficiar a los pueblos indígenas y afrodescendientes. Esta demora dio como consecuencia la falta de confianza de las organizaciones indígenas y creó conflictos entre las organizaciones nacionales indígenas y la SE-CONAPA. La Revisión de Medio Término (MTR) de octubre de 2002 claramente identificó la necesidad de rediseñar el proyecto simplificando y reduciendo sus objetivos. Tras la MTR (2003-2004) el proyecto se concentró́ en efectivizar las inversiones del proyecto en las “iniciativas de desarrollo” de los beneficiarios y definir las alianzas necesarias con otras entidades gubernamentales para la canalización de los fondos (por ejemplo, FONCODES, el Fondo de Compensación y Desarrollo). Sin embargo, debido a todos los problemas mencionados, no se tuvo suficiente tiempo para reestructurar y producir la enmienda del proyecto. En consecuencia, se puede considerar que el proyecto **en conjunto es insatisfactorio.**

Hubo varias debilidades de implementación que redujeron el impacto potencial del proyecto, entre las que se cuenta: (a) la falta de una interpretación adecuada de los objetivos del proyecto, especialmente en relación a su marco operativo participativo, lo que dio como resultado una baja participación de los posibles beneficiarios; (b) experiencia inadecuada en los requisitos operativos para proyectos de desarrollo y políticas anticipatorias de pueblos indígenas y afroperuanos; (c) conflicto de roles y responsabilidades entre los diferentes actores gubernamentales; (d) conocimiento y capacidad limitados para aplicar las normas del Banco referentes a implementación de proyectos; y (e) demoras innecesarias durante el rediseño del proyecto.

El proyecto no logró constituir las capacidades técnicas y de gestión necesarias. Más aun, en julio de 2003 el gobierno dictó una serie de medidas complementarias que impusieron límites estrictos al gasto público (Ley No. 28034). Esto dio como consecuencia la suspensión de las contrataciones de nuevo personal para las entidades públicas y, como consecuencia, el proyecto no pudo contratar al Coordinador del Proyecto ni a los consultores que se necesitaba para completar el personal de la Unidad Técnica del proyecto. Tampoco se pudo culminar la adquisición de los bienes para la implementación de las oficinas zonales previstas. Todos estos factores y la sostenida debilidad institucional contribuyeron a que el Banco tomase la decisión de no postergar la fecha de cierre del proyecto.

Los auditores se han abstenido de expresar una opinión sobre los estados financieros del proyecto para 2001 y 2002 (fuentes y usos de fondos, inversiones acumuladas, Declaración SOE y Declaración SA), debido a ciertas limitaciones del alcance de la auditoria. **Los auditores llegan a la conclusión de que PROMUDEH y PCM no cumplieron** con los términosdel acuerdo y las leyes y normas vigentes principalmente debido a deficiencias en los procedimientos de adquisiciones, uso inadecuado de fondos de crédito e incumplimiento con los acuerdos financieros. Los auditores informan de la existencia de serias deficiencias de control interno que han afectado la capacidad del proyecto para preparar los estados financieros y administrar los fondos del proyecto.

Desde abril de 2004, el Departamento de Integridad Institucional del Banco Mundial ha estado examinando denuncias de corrupción que fueron propaladas por los medios de comunicación locales. Esta revisión se encuentra aún en marcha. El inicio de la revisión no implica una sugerencia de que se haya malversado fondos del Banco. Al culminar la investigación, el Banco comunicará sus resultados al gobierno del Perú́ y determinará si es necesario recomendar alguna acción administrativa.

El desempeño del gobierno durante la implementación fue insatisfactorio. A pesar del esfuerzo de los funcionarios gubernamentales durante los dos primeros años de implementación del proyecto, el PDPIA no recibió apoyo adecuado. De un lado la inestabilidad asociada con los cambios institucionales, la carencia de un equipo técnico calificado y las pocas capacidades gerenciales, constituyeron factores críticos que tuvieron un impacto negativo sobre las actividades de implementación. De otro lado, la limitada participación de las organizaciones indígenas y afroperuanas debilitó el sentido de pertenencia del proyecto, llevando a resultados adversos y la expresión de animosidad y desconfianza por parte de las principales organizaciones indígenas.

Gráfico Ejecución Presupuestal PDPIA

Fuente: SIAF – Consulta Amigable, elaboración propia

### Consideraciones

1. La OGA cuenta con el SIAF-SP para la administración financiera que se interconectan con los módulos de presupuesto, logística, patrimonio, tesorería del SIGA – MEF.
2. No cuentan con un SIGA integrado que incluya trazabilidad de las transacciones comenzando con el sistema de trámite documentario, se apoyan con hojas de cálculo.
3. La Oficina de Informática viene solicitando la integración de los sistemas con un SIGA propio de la PCM, pero no son escuchados (actualmente tienen un proyecto promovido por la SA para traer el tramite documentario de ONPE)
4. No se cuenta con experiencia de ejecución de proyectos de inversión.
5. Incipiente desarrollo para gestión de proyectos con multilaterales (malas experiencias).
6. El Informe Final del PDPIA le da una calificación menos que satisfactoria a la ejecución.
7. El Informe Final del PMDE, le da una calificación menos que satisfactoria a la primera etapa del proyecto.

# Capacidad de Control

Manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades unas: (6) Sistema de control interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otras informaciones a un examen de Auditoría practicado por una Firma Independiente o una Institución Superior de Auditoría. Dicho enfoque, también es conocido como (7) control externo.

## Control Interno

El Órgano de Control Institucional (OCI) es el responsable de realizar el control gubernamental en la Presidencia del Consejo de Ministros, de conformidad con la ley del Sistema Nacional de Control y demás disposiciones, a fin de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el cumplimiento de las metas y fines institucionales.

El jefe del Órgano de Control Institucional es designado por la Contraloría General de la República y depende funcional y administrativamente de ésta, se ubica en el organigrama de la PCM directamente ligado al despacho de la Presidencia del Consejo de Ministros,

Son funciones de la Oficina de Control Institucional las siguientes:

1. Formular en coordinación con las unidades orgánicas competentes de la Contraloría General de la República el Plan Anual de Control, de acuerdo a las disposiciones que sobre la materia emita la Contraloría General de la República.
2. Formular y proponer a la entidad el presupuesto anual del OCI, para su aprobación correspondiente.
3. Ejercer el control interno simultáneo y posterior conforme a las disposiciones establecidas en las Normas Generales de Control Gubernamental y demás normas emitidas por la Contraloría General de la República.
4. Ejecutar los servicios de control y servicios relacionados con sujeción a las Normas Generales de Control Gubernamental y demás disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
5. Cautelar el debido cumplimiento de las normas de control y el nivel apropiado de los procesos y productos a cargo del OCI en todas sus etapas y de acuerdo a los estándares establecidos por la Contraloría General de la República.
6. Comunicar oportunamente los resultados de los servicios de control a la Contraloría General de la República para su revisión de oficio, de corresponder, luego de lo cual debe remitirlos al Titular de la entidad o del Sector, y a los órganos competentes de acuerdo a ley; conforme a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
7. Comunicar los resultados de los servicios relacionados, conforme a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
8. Actuar de oficio cuando en los actos y operaciones de la entidad se adviertan indicios razonables de falsificación de documentos, debiendo informar al Ministerio Público o al Titular, según corresponda, bajo responsabilidad, para que se adopten las medidas pertinentes, previamente a efectuar la coordinación con la unidad orgánica de la Contraloría General de la República bajo cuyo ámbito se encuentra el OCI.
9. Elaborar la Carpeta de Control y remitirla a las unidades orgánicas competentes de la Contraloría General de la República para la comunicación de hechos evidenciados durante el desarrollo de servicios de control posterior al Ministerio Público, conforme a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
10. Orientar, recibir, derivar o atender las denuncias, otorgándole el trámite que corresponda de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Atención de Denuncias o de la Contraloría General de la República, sobre la materia.
11. Realizar el seguimiento a las acciones que las entidades dispongan para la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones formuladas en los resultados de los servicios de control, de conformidad con las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
12. Apoyar a las Comisiones Auditoras que designe la Contraloría General de la República para la realización de servicios de control en el ámbito de la entidad en la cual se encuentra el OCI, de acuerdo a la disponibilidad de su capacidad operativa. Prestar apoyo, por razones operativas o de especialidad y por disposición expresa de las unidades orgánicas de línea u órganos desconcentrados de la Contraloría General de la República, en otros servicios de control y servicios relacionados fuera del ámbito de la entidad. El jefe del OCI, debe dejar constancia de tal situación para efectos de la evaluación del desempeño, toda vez que dicho apoyo impactará en el cumplimiento de su Plan Anual de Control.
13. Cumplir diligente y oportunamente, de acuerdo a la disponibilidad de su capacidad operativa, con los encargos y requerimientos que le formule la Contraloría General de la República.
14. Cautelar que la publicidad de los resultados de los servicios de control y servicios relacionados se realicen de conformidad con las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República.
15. Cautelar cualquier modificación al Cuadro de Puestos, al presupuesto asignado o al ROF, en lo relativo al OCI se realice de conformidad a las disposiciones de la materia y las emitidas por la Contraloría General de la República.
16. Promover la capacitación, el entrenamiento profesional y desarrollo de competencias del jefe y personal del OCI a través de la Escuela Nacional de Controlo de otras instituciones educativas superiores nacionales o extranjeras.
17. Mantener ordenados, custodiados y a disposición de la Contra lo ría General de la República durante diez (10) años los informes de auditoría, documentación de auditoría o papeles de trabajo, denuncias recibidas y en general cualquier documento relativo a las funciones del OCl, luego de los cuales quedan sujetos a las normas de archivo vigentes para el Sector público.
18. Efectuar el registro y actualización oportuna, integral y real de la información en los aplicativos informáticos de la Contraloría General de la República.
19. Mantener en reserva y confidencialidad la información y resultados obtenidos en el ejercicio de sus funciones.
20. Promover y evaluar la implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno por parte de la entidad.
21. Presidir la Comisión Especial de Cautela en la auditoría financiera gubernamental de acuerdo a las disposiciones que emita la Contraloría General de la República.
22. Coordinar, según corresponda y de acuerdo a las disposiciones que emita la Contraloría General de la República, con los OCI ·de las entidades comprendidas bajo su ámbito o adscritas a estas, a efecto de formular el Plan Anual de Control en coordinación con la Contraloría General de la República y realizar los servicios de control y servicios relacionados, con la finalidad de contribuir a un desarrollo óptimo del control gubernamental.
23. Integrar y consolidar la información referida al funcionamiento, desempeño, limitaciones u otros aspectos vinculados a los OCI de las entidades comprendidas bajo su ámbito, cuando la Contraloría General de la República lo disponga.
24. Informar a la Contraloría General de la República sobre cualquier aspecto relacionado con los OCI bajo su ámbito, que pueda afectar el desempeño funcional de los Jefes de OCI, a fin de ser evaluado por Contraloría General de la República.
25. Otras que establezca la Contraloría General de la República.

Marco del sistema de control interno

La PCM, como todas las entidades del Estado Peruano, vienen implementando el Sistema de Control Interno, en el Marco de la Ley 28718, dicha ley fue emitida en el periodo del gobierno de Alejandro Toledo, recién se reglamentó en el año 2008 y la Contraloría General de la Republica recién ha retomado su implementación.

Mediante Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, emitida el 13 de mayo del 2016, la CGR ha definido los objetivos del Control interno para el Sector público:

1. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
2. Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier perdida, dispendio,
3. uso indebido, acto irregular o ilegal como mecanismo de lucha contra la corrupci6n
4. Efectuar una rendici6n de cuentas oportuna con información valida y confiable.
5. Adaptarse a los cambios del entorno y lograr efectos sustantivos sobre los resultados de la entidad mediante la mejora continua.

En la PCM está en proceso de implementación del SCI, labor que está a cargo de la Secretaria de Administración.

El proceso de implementación del SCI comprende:

1. Etapa I - Acciones preliminares
   * Actividad 1: Suscribir acta de compromiso
   * Actividad 2: Conformar Gomit6 de Control interno
   * Actividad 3: Sensibilizar y capacitar en Control interno
2. Etapa ll - ldentificaci6n de brechas
   * Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI
   * Actividad 5: Realizar el diagnóstico del SCI
3. Etapa III - Elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas
   * Actividad 6: Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI
4. Etapa lV - Cierre de brechas
   * Actividad 7: Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo
5. Etapa V - Reportes de evaluación y mejora continua
   * Actividad 08: Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI
   * Actividad 09: Elaborar un informe final
   * Actividad 10: Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI

De las entrevistas realizadas y la documentación analizada, tenemos el siguiente resumen:

1. La implementación del sistema de control interno está en proceso a cargo de la SA, el cual deben culminar al primer trimestre del año 2018.
2. Existen recomendaciones de auditoria que no se han implementado.
3. No se han implementado políticas de Análisis de Riesgo
4. No existen políticas de autoevaluación del personal
5. Los estándares de inducción al personal sobre control interno deben reforzarse.

## Control Externo

La PCM es sometida a exámenes ejecutados por consultores auditores independientes, bajo los términos del Sistema de Auditoria Gubernamental (SAGU), cuya contratación está a cargo de la Contraloría General de la República a través del OCI.

En ese sentido se realizaron, entre otras, las siguientes acciones de control externo:

1. Auditoria de cumplimiento Procesos de Selección de Consultorías y Alquiler de Fotocopiadoras de marzo 2014 a mayo 2016.
2. Auditoria de cumplimiento Procesos de Selección de servicio de vigilancia enero 2014 a diciembre 2015.
3. Auditoria de cumplimiento al PIP 2194051: ampliación y mejoramiento de los servicios públicos y programas sociales a través de la plataforma itinerante de acción social (PIAS) en la cuenca del rio Morona.
4. Informe Largo a los EEFF 2013, por parte de la SOA Ramirez – Enríquez.
5. Informe Largo a los EEFF 2011, por parte de la SOA Santibáñez Guarniz.

Algunas recomendaciones están en proceso de implementación, no existen recomendaciones que sean resaltantes.

# Conclusiones

La Unidad Ejecutora de la Secretaria General de la PCM es un órgano de la Presidencia del Consejo de Ministros, depende del Premier y cuenta con autonomía administrativa, pero no tiene todas las autonomías técnicas, que incluye una baja capacidad en el manejo de proyectos de inversión y no tiene funciones claras de las funciones de planificación, seguimiento y monitoreo de cara al cumplimiento de los objetivos de un proyecto con recursos del banco. Cuenta con una adecuada organización y planilla institucional – salvo las limitaciones mencionadas sobre las funciones técnicas y los sistemas de gestión – además de contar con adecuadas instalaciones físicas para el desarrollo de las sus actividades, resguardo de archivos y almacenes.

Los resultados de la evaluación de los 7 sistemas institucionales según la metodología del SECI, que incluyen los sistemas de (i) programación de actividades SPA (ii) organización administrativa SOA (iii) administración del personal SAP. (iv) administración de bienes y servicios SABS, (v) administración financiera SAF, (vi) control interno SCI, y; (vii) control externo SCR, se muestran a continuación:

La Capacidad de programación y organización obtiene un indicador de 46.45%, que indica un **incipiente desarrollo** y un nivel de **Riesgo Sustancial:**

1. El Sistema de Programación de Actividades obtiene un indicador de 42.9%, que indica un incipiente desarrollo y un nivel de Riesgo Sustancial.
2. El Sistema de Organización Administrativa obtiene un indicador de 50%, que indica un incipiente desarrollo y un nivel de Riesgo Sustancial.

La Capacidad de Ejecución obtiene un indicador de 67.4%, que indica un **mediano desarrollo** y un nivel de **Riesgo medio:**

1. El Sistema de Administración de Personal obtiene un indicador de 50%, que indica un incipiente desarrollo y un nivel de Riesgo Sustancial.
2. El Sistema de Administración de Bienes y Servicios obtiene un indicador de 60%, que indica un incipiente desarrollo y un nivel de Riesgo Sustancial.
3. El Sistema de Administración Financiera obtiene un indicador de 86%, que indica un desarrollo satisfactorio y un nivel de Riesgo Bajo.

La Capacidad de Control obtiene un indicador de 88.66%, que indica un **desarrollo satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo:**

1. El Sistema de Control Interno obtiene un indicador de 87.5%, que indica un **desarrollo satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo.**
2. El Sistema de Control Externo obtiene un indicador de 93.3%, que indica un **desarrollo satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo.**

Tabla Matriz de Resultados y Riesgos del Análisis Institucional



Fuente: Análisis Institucional PCM, Elaboración Propia

ND: Ningún Desarrollo (0-40); ID: Desarrollo Incipiente (41-60); MD: Mediano Desarrollo (61-80); SD: Desarrollo Satisfactorio (81-100)

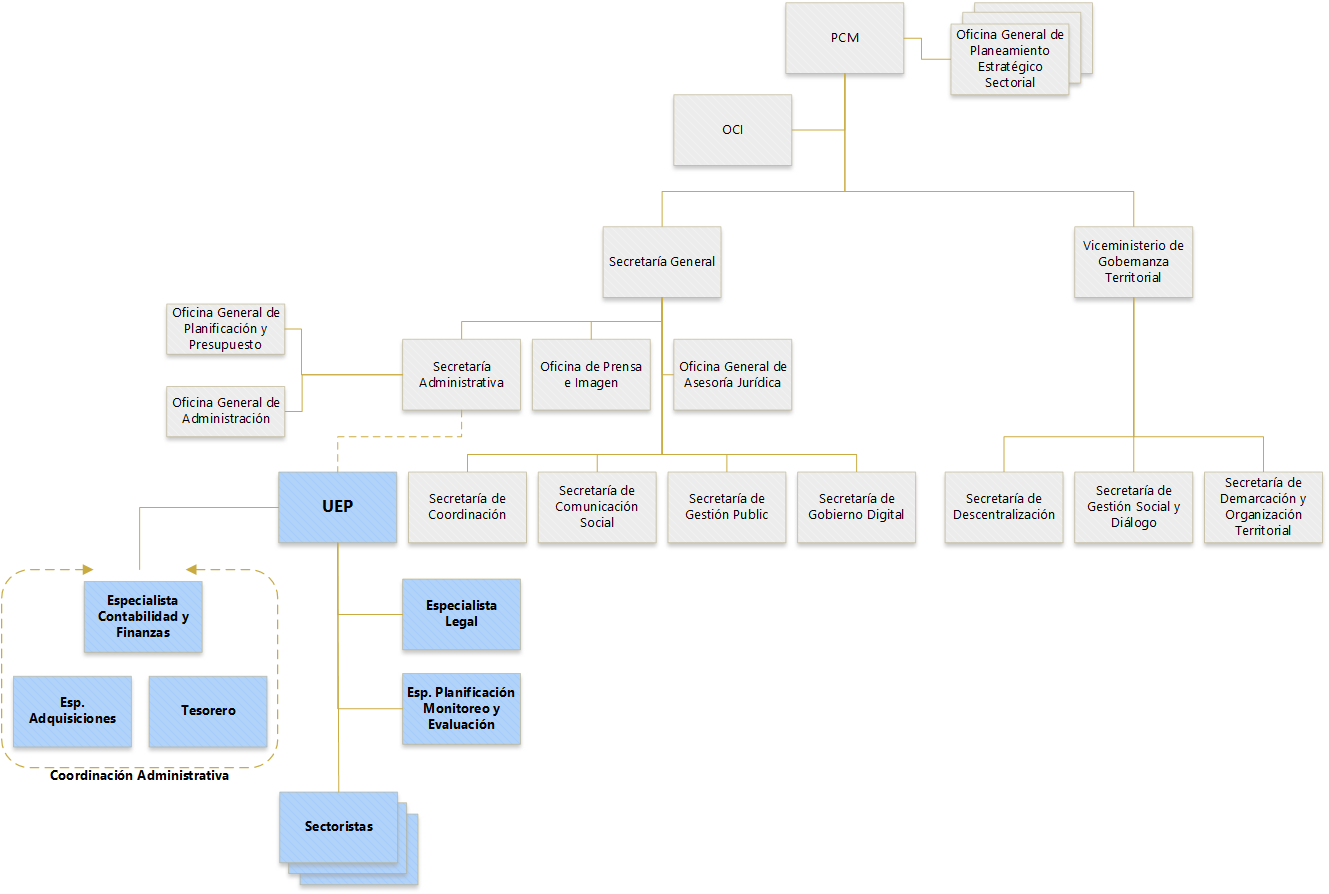
RA: Riesgo Alto; RS: Riesgo Sustancial; RM: Riesgo Medio; RB: Riesgo Bajo

# Recomendaciones

Según el presente reporte, la ejecución del proyecto en la actual estructura orgánica de la PCM (a través de la Unidad Ejecutora N° 003) presenta un riesgo sustancial para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, en consecuencia, se recomienda que se constituya una Unidad Ejecutora presupuestal, para que se encargue de la implementación del Proyecto: “Mejora de Servicios para Ciudadanos y Empresas” (PE-L1222), según las siguientes consideraciones.

* En el marco del contrato de préstamo, crear la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) en el Pliego Presupuestal de la PCM a través de una Resolución Ministerial, que cuente con autonomía administrativa y presupuestal adscrita a la Secretaria Administrativa para que se encargue de la implementación del Proyecto.
* La UEP tendrá a cargo la planificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto y del cumplimiento de las obligaciones del Contrato de Préstamo por parte del Gobierno del Perú.
* La Secretaría Administrativa designará al Director Ejecutivo de la UEP, quien es responsable de dirigir y supervisar la adecuada implementación del Proyecto además de ser responsable de funcionamiento de las labores administrativas, de monitoreo y evaluación del Proyecto. Es responsable de controlar la ejecución del Proyecto conforme a lo estipulado en el Contrato de Préstamo.
* La UEP coordinará directamente los aspectos de la implementación del proyecto con las secretarías de la PCM que son responsables técnicos de componentes y subcomponentes según el Proyecto.
* La UEP, para el cumplimiento de sus funciones estará conformada, como mínimo por, por los siguientes especialistas: (i) un especialista en contabilidad y finanzas, (ii) un especialista en adquisiciones, (iii) un especialista en tesorería, (iv) un especialista legal, (v) un especialista en monitoreo y evaluación, y; (vi) sectoristas que trabajaran directamente con las secretarias técnicas involucradas de la PCM según requieran los componentes a su cargo.

Gráfico Recomendación Opción 1



# Anexo

## Formularios CESI

1. Oficio N°218-2016-EF/50.05 del 16 de junio 2016 el MEF remite a la PCM el informe de revisión del Anexo II del Programa Presupuestal N' 0088 [↑](#footnote-ref-1)