**INFORME DE ANALISIS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

**PROYECTO: “MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN DEL DELITO EN LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE AL CRIMEN Y LA VIOLENCIA EN EL PERU – PE-L1224”**

**Organización Analizada:**

**MINISTERIO DEL INTERIOR**

**Consultor:** Carmenza Sevilla

**Tabla de Contenidos**

[Abreviaturas 3](#_Toc494884094)

[I. Aspectos generales del análisis 4](#_Toc494884095)

[II. Metodología Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional 7](#_Toc494884096)

[III. Información del Proyecto 8](#_Toc494884097)

[IV. Resumen ejecutivo del Análisis 9](#_Toc494884098)

[V. Estructura Institucional para Ejecutar el Proyecto 12](#_Toc494884099)

[1. Tabla 1. Unidades que participan en la ejecución y monitoreo del proyecto 12](#_Toc494884100)

[2. Gráfico 1. Estructura Orgánica del MININTER con las áreas identificadas en el Perfil del Proyecto para Ejecutar el Proyecto 14](#_Toc494884101)

[3. Tabla 2: Dotación y Distribución de RRHH para Ejecutar el Proyecto 15](#_Toc494884102)

[I. Procesos Claves para la Ejecución del Proyecto 16](#_Toc494884103)

[1. Procesos Componente 1: 16](#_Toc494884104)

[2. Procesos Componente 2: 16](#_Toc494884105)

[3. Procesos Componente 3: 16](#_Toc494884106)

[4. Procesos de Apoyo para la Operación del Proyecto: 17](#_Toc494884107)

[5. Tabla 3: Flujo de Subprocesos y Áreas Responsables 17](#_Toc494884108)

[6. Tabla 4: Procedimiento para la Contratación de Terceros 17](#_Toc494884109)

[VI. Valoración de Condiciones de Ejecutabilidad por Módulo Temático 21](#_Toc494884110)

[1. Tabla 5: Análisis Módulo Marco Legal 21](#_Toc494884111)

[2. Tabla 6: Análisis Módulo Gobernanza y Entorno Institucional 22](#_Toc494884112)

[3. Tabla 7: Análisis Módulo Entorno General 23](#_Toc494884113)

[4. Tabla 8: Análisis Módulo RRHH y Capacidades Gerenciales y Técnicas 24](#_Toc494884114)

[5. Tabla 9: Análisis Módulo Administración de Proyectos 25](#_Toc494884115)

[6. Tabla 10: Análisis Módulo Gestión de Adquisiciones 26](#_Toc494884116)

[7. Tabla 11: Análisis Módulo Gestión Financiera 27](#_Toc494884117)

[VII. Recomendaciones para Condiciones de Ejecutabilidad donde se Identificaron Debilidades 30](#_Toc494884118)

[1. Tabla 12: Recomendaciones 30](#_Toc494884119)

[VIII. Plan de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional 33](#_Toc494884120)

[1. Tabla 13: Objetivos y Actividades para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional 33](#_Toc494884121)

[IX. Propuesta de esquema de ejecución 35](#_Toc494884122)

[X. Referencias y Anexos 38](#_Toc494884123)

[1. Referencias 38](#_Toc494884124)

[2. Anexos 39](#_Toc494884125)

# **Abreviaturas**

|  |  |
| --- | --- |
| PE-L1224 | Proyecto: Mejora de los Servicios de Prevención y Atención al Delito en Barrios Vulnerables, al Crimen y la Violencia en el Perú |
| PACI | Plataforma para el Análisis de la Capacidad Institucional |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CDP | Comité Directivo del Proyecto |
| CAP | Cuadro de Asignación de Personal Provisional |
| CGR | Contraloría General de la República |
| DGSC | Dirección General de Seguridad Ciudadana |
| DIRIN | Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional del Perú |
| EBS | Estrategia de Barrio Seguro |
| Ley SINASEC | Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana |
| Ley SNIP | Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública |
| MININTER | Ministerio del Interior del Perú |
| MEF | Ministerio de Economía y Finanzas |
| OA | Oficina de Abastecimiento |
| OE | Organismo Ejecutor |
| OGI | Oficina General de Infraestructura |
| OSCE | Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado |
| PAC | Plan Anual de Contrataciones |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PNP | Policía Nacional del Perú |
| POI | Plan Operativo Institucional |
| ROP | Reglamento Operativo del Proyecto |
| SEACE | Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado |
| SEPA | Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones |
| SERVIR | Autoridad Nacional del Servicio Civil |
| SNPMGI | Sistema Nacional de Proyecto Multianual y Gestión de Inversiones (invierte.pe) |
| SINASEC | Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana |
| UEI | Unidad Ejecutora de Inversiones |
| UEP | Unidad Ejecutora del Proyecto |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

# **Aspectos generales del análisis**

El Ministerio del Interior de Perú tiene como finalidad diseñar, establecer, promover, ejecutar, supervisar y evaluar políticas públicas en materia de orden interno y orden público, con el objeto de garantizar el cumplimiento de la ley y el respeto a los derechos humanos con visión integral e intersectorial, en todo el territorio nacional[[1]](#footnote-1).

El Ministerio del Interior tiene como órganos adscritos a la Policía Nacional del Perú, al Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, a la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), a la Superintendencia Nacional de Migraciones y a la Oficina Nacional de Gobierno Interior (ONAGI).

La ejecución de los proyectos inversión del Ministerio (sin incluir las entidades adscritas) se encuentran a cargo de dos Unidades Ejecutoras de Proyectos, la Oficina de Administración y la Oficina de Infraestructura[[2]](#footnote-2). Los proyectos de Inversión en el Ministerio del Interior han sido financiados con recursos locales. De acuerdo con el Manual Operativo de funciones del Ministerio de Interior aprobado en febrero del año 2017, tanto la Oficina de Administración como la de Infraestructura forman parte de la estructura institucional del Ministerio del Interior y dependen del Secretario General, por lo que el personal asignado corresponde a la función pública y se encuentran contratados de acuerdo a los establecido en la Ley del Servicio Civil de Perú.

Por sus funciones, el Ministerio del Interior participa de apenas el 2%[[3]](#footnote-3) de la inversión pública del Gobierno Nacional, en donde el financiamiento ha provenido principalmente de recursos del Tesoro Nacional sin intervención de financiamiento externo hasta el momento.

Para 2017, el 82% (US$ 85 millones) del presupuesto de inversión anual (PIA) corresponde a la Oficina de Infraestructura con 120 proyectos registrados para orden público y seguridad, 28 con ejecución en 2017 y los demás con programación multianual. Para la Oficina General de Administración, la ejecución de proyectos para bajo la estructura programática presupuestal Orden Público y Seguridad representa el 7 % (US$ 7.6 millones) de la programación anual del Ministerio del Interior. El porcentaje de ejecución de inversión hasta septiembre de 2017 registra un avance de 22% para la Unidad Ejecutora de la Oficina de Administración y 17% para la Oficina de Infraestructura[[4]](#footnote-4). lo que refleja una baja capacidad del OE para ejecución de inversión pública.

Para fines del análisis, es necesario puntualizar lo que establece la normativa sobre las funciones de las Unidades Ejecutoras.

La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Nº 28411, establece en su artículo 58:

“**Unidades Ejecutoras**: los Titulares de Pliego, durante la fase de formulación presupuestal de cada año fiscal, proponen a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, para su autorización, las Unidades Ejecutoras que consideren necesarias para el logro de los Objetivos Institucionales. Para tal efecto las nuevas Unidades Ejecutoras no podrán contar con un presupuesto por toda fuente de financiamiento inferior a cuatro millones de Nuevos Soles (S/. 4 000 000,00)”.

Así mismo, el Art. 59 referente a los Tipos de Ejecución Presupuestal de la Actividades, Proyectos y Componentes, expone:

*La ejecución de las Actividades y Proyectos, así como de sus respectivos Componentes, de ser el caso, se sujeta a los siguientes tipos:*

*a) Ejecución Presupuestaria Directa: Se produce cuando la Entidad con su personal e infraestructura es el ejecutor presupuestal y financiero de las Actividades y Proyectos, así como de sus respectivos Componentes.*

*b) Ejecución Presupuestaria Indirecta: Se produce cuando la ejecución física y/o financiera de las Actividades y Proyectos así corto de sus respectivos Componentes, es realizada por una Entidad distinta al pliego; sea por efecto de un contrato o convenio celebrado con una Entidad privada, o con una Entidad pública, sea a título oneroso o gratuito.*

Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) define el término Unidad Ejecutora desde el área de presupuesto y tesorería pública[[5]](#footnote-5) como sigue:

***“Unidad Ejecutora:*** Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: Determina y recauda ingresos; contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda.”

Así mismo, el MEF determina para el caso de la inversión pública[[6]](#footnote-6) la siguiente definición:

“***Unidad Ejecutora***: Las denominadas como tales en la normatividad presupuestal y que tienen a su cargo la ejecución del PIP, así como a las Empresas del Sector Público No Financiero que ejecutan PIP.”

El Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, define a las Unidades Ejecutoras de Inversión como “los órganos responsables de la ejecución de las inversiones aprobadas en el Banco de Inversiones.”

Finalmente, a inicios de septiembre, se emite la Resolución Directoral N° 004-2017-EF/63.01 sobre el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones que indica: “… 4.5.- Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI). Las UEI son las Unidades Ejecutoras presupuestales. Así mismo, pueden ser cualquier órgano o entidad o empresa adscrita de un Sector del Gobierno Nacional, Gobierno Regional o Gobierno Local sujeto al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, incluyendo a los programas creados por norma expresa en el ámbito de éstos, que no requieren necesariamente ser Unidades Ejecutoras presupuestales, pero que por su especialidad realizan las funciones de UEI establecidas por la normatividad de dicho Sistema. La Unidad Ejecutora de Inversiones es designada por el OR y registrada por la OPMI para cada inversión en el aplicativo informático del Banco de Inversiones junto con su Responsable, mediante el Formato N° 03: Registro de la Unidad Ejecutora de Inversiones en el Banco de Inversiones, de la presente Directiva”.

# **Metodología Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional**

Con fecha 13 y 14 de julio de 2017 se llevó a cabo el levantamiento de información sobre la metodología de la Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional (PACI) con funcionarios de la Dirección Nacional de Seguridad Ciudadana, Estrategia Barrio Seguro, Dirección General de Información para la Seguridad, Dirección de Gestión del Conocimiento de la Seguridad, Viceministerio de Seguridad Pública, Dirección de Infraestructura, Dirección de Planeamiento y Presupuesto, Dirección de Administración, Dirección de Tecnologías y Secretario General.

La Plataforma para el Análisis de Capacidad Institucional (PACI) está conformada por siete módulos. Marco Legal; 2. Gobernanza y Entorno Institucional; 3. Entorno General; 4. Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas; 5. Administración de Proyectos; 6. Gestión de Adquisiciones; y 7. Gestión Financiera.

Para cada módulo la Plataforma analiza las “condiciones de ejecutabilidad” que se considera debe satisfacer el OE para la ejecución. Esas condiciones se analizan en función de preguntas apreciativas del estado de la condición, las que se clasifican en mínimas, adicionales y no evaluables (informativas).

Las preguntas consideradas mínimas implican que, si su respuesta se traduce en una debilidad significativa de la condición, ésta se considera no satisfecha. Asimismo, cada pregunta según su respuesta, puede indicar áreas de debilidad, de oportunidad o de fortaleza del OE.

A continuación, se presenta la valoración de las condiciones de ejecutabilidad según las respuestas proporcionadas durante la aplicación de cada módulo de la PACI. Las condiciones se valoran en tres categorías, de la siguiente manera:

**Debilidades:** Condiciones que constituyen aspectos fundamentales para la ejecución del Proyecto que no se cumplen y/o presentan debilidades significativas en el Organismo Ejecutor (OE).

**Áreas de oportunidad**: Condiciones que presentan debilidades en aspectos deseables para la ejecución del Proyecto, pero que no son fundamentales para su éxito.

**Fortalezas**: Condiciones que se cumplen adecuadamente en el OE y que, por tanto, facilitarían la ejecución del proyecto.

# **Información del Proyecto**

En base al Perfil del Proyecto aprobado, la información del Proyecto se detalla a continuación:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nombre del Proyecto:** | Mejoramiento de los Servicios de Prevención del Delito en la Población más Vulnerable al Crimen y la Violencia en el Perú (PE-L1224) | | |
| **Prestatario:** | República del Perú | | |
| **Organismo Ejecutor:** | Ministerio del Interior (MININTER) | | |
| **Financiamiento:** | BID: | US$ | 40.000.000 |
| Local: | US$ | 16.593.000 |
| Total: | US$ | 56.593.000 |
| **Objetivo** | Contribuir con la reducción de los niveles de victimización y de los crímenes violentos en Perú. Los objetivos específicos son: (i) **reducir los altos niveles de victimización y criminalidad violenta (homicidios y otros delitos violentos)** en los distritos priorizados, mediante la mejora de la efectividad del MINTER y la policía nacional del Perú en la prevención, atención e inteligencia del delito urbano, así como apoyar la mejora de la participación de los gobiernos locales y comunitaria en la gestión de la seguridad ciudadana; e (ii) **incrementar la tasa de víctimas de violencia que acuden a comisaría para solicitar ayuda en los distritos priorizados**, mediante el fortalecimiento de los servicios de rendición de cuentas y atención al ciudadano. | | |
| **Componentes** | 1. Mejorar la efectividad policial en la prevención del delito (US$17,7 millones). 2. Mejorar la efectividad de la inteligencia policial (US$12,1 millones) 3. Mejorar la prevención comunitaria (US$21,6 millones) | | |

# **Resumen ejecutivo del Análisis**

El Ministerio del Interior del Perú (MININTER) es el Organismo Ejecutor (OE) del Proyecto “Mejoramiento de los Servicios de Prevención del Delito en la Población más Vulnerable al Crimen y la Violencia en el Perú – PE L1224”.

Acorde al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones[[7]](#footnote-7), el MININTER ha designado como responsable de la Unidad Formuladora del proyecto al Director Nacional de Seguridad Ciudadana.

En relación con el mecanismo de ejecución y luego de la aplicación de la metodología del PACI, se recomienda que la gestión operativa del proyecto se realice a través de una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) ad- hoc con autonomía administrativa financiera, ubicada en la Dirección Nacional de Seguridad Ciudadana.

La coordinación estratégica y operativa del proyecto estará a cargo de un Comité de Coordinación del Proyecto (CCP) encargado de aprobar la planificación anual, monitorear los resultados, seleccionar al Coordinador General del Proyecto y a los enlaces técnicos de las áreas responsables de las actividades. El CCP estará conformado por el Viceministro de Seguridad Pública (quien lo preside), el Director General de Información para la Seguridad, el Director General de Seguridad Ciudadana y Director General de la Policía. El coordinador del proyecto será el Secretario Técnico. El CCP se reunirá como mínimo dos veces al año o cuando uno de sus miembros lo solicite.

Así mismo, estaría a cargo de seleccionar al Coordinador del Proyecto (CP) en base a una terna de al menos 3 candidatos presentada por el Director Nacional de Seguridad Ciudadana en base al perfil estimado en el Manual Operativo del Proyecto (MOP) y al personal enlace en las áreas técnicas, encargados de coordinar con la UEP la preparación de términos de referencia o especificaciones técnicas de las contrataciones acorde a los tiempos establecidos en la programación del proyecto.

La UEP debería contar con un equipo mínimo conformado por un Coordinador del Proyecto, un Coordinador Administrativo (para la gestión financiera y adquisiciones), un Coordinador técnico y un Coordinador de Monitoreo y Evaluación. El Coordinador del Proyecto, estaría encargado de la coordinación técnica y ejecución operativa del proyecto en base las y sería el interlocutor con el BID para la gestión de procesos de adquisiciones con revisión ex ante, presentación de informes semestrales de avance, actualización de las herramientas de gestión, y participación en revisiones de cartera.

El detalle de las funciones y responsabilidades de la UEP y los flujos de coordinación deberán estar detalladas en el MOP.

Los aspectos relacionados con la propuesta de mecanismo de ejecución se basaron en el análisis proveniente de la aplicación de la metodología de la Plataforma para el Análisis de Capacidad Institucional (PACI) para cada uno de los siete módulos (Marco Legal, Gobernanza y Entorno Institucional, Entorno General, RRHH y Capacidades Gerenciales y Técnicas, Administración de Proyectos, Gestión de Adquisiciones y Gestión Financiera (ver detalle en sección IV).

A continuación, se presentan las principales conclusiones para cada uno de los módulos:

El MININTER posee el Marco Legal adecuado para ejecutar integralmente todas las actividades de este Proyecto a su cargo. El objetivo del proyecto y sus componentes se encuentra dentro de las finalidades y atribuciones del Ministerio al ser éste el ente rector del sector de seguridad en todo el territorio nacional. Todas las actividades del Proyecto a ser realizadas por el MININTER cuentan con una estructura definida la cual se refleja en la nueva distribución organizacional. El Proyecto se enmarca con los objetivos de la Estrategia Barrio Seguro y aportará fortalecer a las comisarías y la labor policial con acercamiento comunitario para atender mejor las demandas de seguridad de los ciudadanos. El Proyecto no contempla subejecutores, pero por su intervención en el territorio deberá coordinar sus acciones con la Policía Nacional del Perú (PNP) y organismos descentralizados y comunidad como beneficiarios del mismo.

Para la implementación del Proyecto se identificaron 3 áreas responsables, con sus respectivas unidades (oficinas y direcciones), que apoyarán a gestionar los procesos y actividades de cada componente. La primera es el área responsable de la operación del proyecto, la segunda es el área responsable de la planificación evaluación y seguimiento del proyecto, y la tercera es el área responsable de la administración, recursos humanos y finanzas del proyecto (ver Tabla 1).

Las contrataciones y adquisiciones financiadas totalmente con recursos del Préstamo y que serán asignadas al MININTER se realizarán de acuerdo con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores (GN-2350-9) del BID.

El presente análisis encontró debilidades en 6 de los 7 Módulos. El módulo que presenta una fortaleza para la ejecutabilidad del proyecto es el módulo legal.

Con respecto a Gobernanza y Entorno Institucional, la principal debilidad es la baja estabilidad de autoridades y funcionarios de cargos directivos lo que representa un riesgo para el cumplimiento no solo del proyecto sino de PEI. Además, la dotación de personal para la conformación de la nueva estructura organizacional del MININTER es lenta y puede presentar problemas para la coordinación entre las áreas responsables del proyecto. Así mismo, existen dificultades para la comunicación y coordinación eficaz entre unidades responsables del proyecto con la DIRIN y la Escuela de Formación Policial de la PNP.

El Entorno General del MININTER también presenta debilidades en su capacidad de prever políticas y acciones contingentes para mitigar el posible impacto en sus actividades de posibles desequilibrios macroeconómicos y fiscales, así como de la inseguridad pública que puede representar ejecutar las actividades del proyecto en el territorio.

En cuanto a RRHH y capacidades gerenciales, existe una mínima capacidad gerencial y técnica para la gestión de proyectos en general, no solo para la ejecución de este proyecto. Esto se refleja en el reporte de ejecución de los proyectos de inversión pública, el cual no alcanza ni al 20% en promedio al tercer trimestre de 2017. A pesar de que se cuenta con una CAS aprobada, la dotación de personal a las áreas técnicas es lenta, lo que podría causar retrasos en la ejecución del proyecto al no contar con los enlaces técnicos necesarios para la determinación de términos de referencia o especificaciones técnicas. Por otro lado, las actividades del proyecto requieren personal especializado para la determinación de los requerimientos y gestión de contratos que las áreas técnicas no lo tienen.

En relación con el módulo de Administración de Proyectos, el MININTER no cuenta con conocimientos y experiencia previa en la gestión de proyectos BID y hay debilidad de gestión en las Unidades Ejecutoras actuales que ejecutan proyectos de inversión con fondos fiscales.

En cuanto a la Gestión de Adquisiciones, se desconocen las políticas de adquisiciones del Banco, los documentos de licitación aplicables a los procesos de contratación de bienes, servicios y consultorías y el manejo del sistema SEPA. Por su parte, la Ley de Contrataciones del Estado establece solo plazos mínimos para las etapas de convocatoria hasta presentación de propuestas, no plazos máximos. Para las adquisiciones que se realicen mediante el sistema nacional (la contraparte de $5 millones), esta condición deberá ser tomada en cuenta para que no existan retrasos en el cronograma del proyecto y cumplimiento de actividades.

Finalmente, la gestión financiera presenta debilidades de ejecutabilidad debido a que el personal de las unidades de gestión financiera y presupuestaria del MININTER no cuentan con experiencia con los procedimientos del BID para la gestión fiduciaria del proyecto y el sistema KETRA. Además, el MININTER no tiene experiencia en el Módulo de Ejecución de proyectos en el SIAF para proyectos de endeudamiento con organismos internacionales La institución deberá solicitar oportunamente la creación de la Unidad Ejecutora de inversiones y presupuestal a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, con el fin de planificar la dotación de materiales y selección de personal apropiado. El retraso en la solicitud de conformación de la UEP podría aplazar el inicio del proyecto.

Para dar respuesta a las debilidades identificadas, se recomienda tomar acciones en cada uno de los módulos. Para los módulos de Gobernanza y Entorno Institucional y de Administración de Proyectos se recomienda identificar prácticas y procedimientos actuales que limitan la eficacia en la comunicación, difusión y coordinación del proyecto, y enmendar estas prácticas aplicando estrategias de coordinación como reuniones de seguimiento, talleres de retroalimentación y capacitaciones técnicas. En este sentido, también se recomienda establecer canales directos de comunicación entre áreas responsables del proyecto y la UEP (esto debe incluir a la unidad de Estrategia Barrio Seguro (EBS), la DIRIN, y las comisarías). Adicionalmente, se recomienda fomentar la necesidad de generar políticas de Estado a raíz de los objetivos y actividades estratégicas planteadas en el PEI que perduren más allá del periodo de gobierno, especialmente la relacionada con la Estrategia de Barrio Seguro.

En cuanto al Entorno General, se recomienda crear y mantener mecanismos que permitan una permanente y efectiva comunicación con la ciudadanía. Estos mecanismos comunicacionales deben resaltar los logros y avances en la gestión del MININTER y la PNP en relación con la gestión del proyecto.

Para el módulo de RRHH y Capacidades Generales y Técnicas se recomienda priorizar y agilitar la plena conformación del personal y equipamiento para la EBS y la UEP.

Para el módulo de Gestión de Adquisiciones, se recomienda capacitar a funcionarios periódicamente en políticas de adquisiciones del BID, revisar los lineamientos del BID en el último diagnóstico del sistema nacional e identificar procesos claves durante la etapa de planificación para prevenir riesgos y retrasos. En el caso de que procesos complejos coincidan en la etapa de convocatoria y calificación de ofertas, se recomienda contratar consultores que apoyen dichos procesos con el fin de cumplir los cronogramas y evitar reprocesos a causa de protestas de oferentes por una inadecuada calificación

Las recomendaciones para el Módulo de Gestión Financiera incluyen la capacitación a funcionarios pertinentes en los procedimientos y herramientas de gestión financiera para préstamos del Banco. Adicionalmente, se recomienda la contratación de consultores con experiencia en la gestión financiera de proyectos financiados por el BID.

Con base en estas recomendaciones se establece un Plan de Fortalecimiento Institucional para el MININTER que contempla 5 objetivos claves, con sus respectivas actividades, que permitan alcanzar ciertos hitos conforme a plazos estipulados, y de esta manera garantizar una oportunaejecución del Proyecto.

# **Estructura Institucional para Ejecutar el Proyecto**

## Tabla 1. Unidades que participan en la ejecución y monitoreo del proyecto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Gerencias o unidades que participan en la ejecución y monitoreo del proyecto** | **Nombre de la gerencia o unidad** | **Funciones** |
| Áreas responsables de la operación | Dirección General de Seguridad Ciudadana, Dirección de Diseño y Evaluación de Políticas de Seguridad Ciudadana, Estrategia Barrio Seguro, Dirección General de Información para la Seguridad, Dirección de Gestión del Conocimiento para la Seguridad, Despacho Viceministerial de Orden Interno, Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional de Perú, Oficina General de Infraestructura, Oficina de Estudios, Oficina de Obras, Oficina de Liquidación de Contratos | Ejecución de los 3 componentes del proyecto |
| Áreas responsables de la planeación, evaluación y seguimiento | UEP con apoyo de la Secretaría General, Oficina de Planificación Operativa y Presupuesto, Oficina de Programación Multianual de Inversiones, Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales, Oficina de Estadística y Monitoreo | Responsables de planificar, evaluar, controlar y dar seguimiento a las actividades del MININTER y del proyecto |
| Áreas responsables de la administración, recursos humanos y finanzas | UEP autónoma en la gestión financiera y administrativa. Para procesos de rendición de cuentas con el Sistema de Inversión Pública deberá coordinar con la Secretaría General, Oficina de Tesorería, Oficina de Abastecimiento, Oficina de Control Patrimonial, Oficina de Administración de Personal y Compensaciones. | Apoyo a la implementación del proyecto. |

## Gráfico 1. Estructura Orgánica del MININTER con las áreas identificadas en el Perfil del Proyecto para Ejecutar el Proyecto

La nueva Estructura Orgánica por Procesos del MININTER para ejecutar el proyecto contempla diversas unidades de la institución. La estructura evidencia una jerarquía vertical donde pueden existir varios filtros para la comunicación entre áreas responsables del proyecto. Vale mencionar que dos unidades claves para el proyecto, Estrategia Barrio Seguro y la DIRIN, no son parte directa de la estructura oficial actual. Adicionalmente, la ubicación específica de la UEP aún no se está definida, pero estará dentro de la DGSC.

## Tabla 2: Dotación y Distribución de RRHH para Ejecutar el Proyecto

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unidad MININTER** | **Personal Total** | **Fijo** | **CAS** | **Sistema de Terceros** | **Otros** |
| Dirección General de Seguridad Ciudadana | 79 | 3 | 20 | 37 | 19 |
| Dirección de Diseño y Evaluación de Políticas de Seguridad |  |  |  |  |  |
| Dirección General de Información para la Seguridad |  |  |  |  |  |
| Dirección de Gestión del Conocimiento para la Seguridad |  |  |  |  |  |
| Despacho Viceministerial de Orden Interno |  |  |  |  |  |
| Dirección de Inteligencia de la PNP |  |  |  |  |  |
| Oficina General de Infraestructura | 7 |  | 6 |  | 1 |
| Oficina de Estudios | 79 | 2 | 21 | 55 | 1 |
| Oficina de Obras | 29 |  | 17 | 12 |  |
| Oficina de Liquidación de Contratos | 4 |  | 4 |  |  |
| Oficina de Planificación Operativa y Presupuesto | 4 |  | 3 | 1 |  |
| Oficina de Proyectoción Multianual de Inversiones |  |  |  |  |  |
| Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales |  |  |  |  |  |
| Oficina de Estadística y Monitoreo |  |  |  |  |  |
| Secretaría General |  |  |  |  |  |
| Oficina de Contabilidad | 3 |  | 3 |  |  |
| Oficina de Tesorería | 2 |  | 2 |  |  |
| Oficina de Abastecimiento | 19 |  | 19 |  |  |
| Oficina de Control Patrimonial |  |  |  |  |  |
| Oficina de Administración del Personal y Compensaciones | 4 |  | 4 |  |  |

Fuente: Información de RRHH del Ministerio del Interior. Informe para la creación de la DGSC como UE del MININTER.

Las áreas responsables del proyecto cuentan con personal para apoyar en su ejecución. En particular, la DGSC tuvo un incremento significativo del 58% en su personal entre el 2016 y 2017. Esto se debe en gran parte a un aumento en la modalidad de contratación de “Servicios por Terceros” para fortalecer diferentes equipos, incluyendo el de la Estrategia Barrio Seguro. Esta mayor dotación de personal en estas áreas es importante para una adecuada ejecución del proyecto. Adicionalmente, se deberá contemplar si es necesario contrataciones adicionales para apoyar la gestión del proyecto y sus componentes.

# **Procesos Claves para la Ejecución del Proyecto**

La ejecución de los componentes del proyecto depende de los siguientes procesos, cada uno con sus respectivas actividades y áreas responsables[[8]](#footnote-8).

## Procesos Componente 1:

* Formación y sensibilización de efectivos policiales en metodologías de identificación, análisis y abordaje de problemas de seguridad en el ámbito local, incluyendo la VIF.
* Capacitación e infraestructura tecnológica para la generación, gestión, análisis de la información delictiva para la toma de decisiones a nivel local (fortaleciendo las fuentes primarias y secundarias de información).
* Fortalecimiento y ampliación de la cobertura del sistema de patrullaje integrado en zonas donde se concentra el crimen y la violencia “Zonas Críticas”.
* Fortalecimiento de un sistema de información del MININTER integración de bases de datos y registros de delitos, así como de otras fuentes estadísticas relevantes.
* Desarrollo del Sistema Integrado de Información Policial (SIIP) que permita mejorar la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información criminal.
* Proyectos de prevención del delito en el ámbito local.

## Procesos Componente 2:

* Fortalecimiento de las capacidades técnicas de los agentes de la Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional del Perú (DIRIN) apoyando la modernización e integración de los procesos de inteligencia para el combate al delito en los territorios con mayor presencia criminal.
* Fortalecimiento de las capacidades de recolección y análisis de información, así como, la implementación de sistemas informáticos que permitan identificar amenazas, riesgos y oportunidades para prevenir y atender el crimen.
* Modernización de los procesos y tecnología de los métodos de inteligencia policial, que permitan integrarse con los procesos de gestión local de la seguridad ciudadana de las comisarias.

## Procesos Componente 3:

* Fortalecimiento de la articulación de la PNP con los gobiernos locales, las juntas vecinales de seguridad ciudadana, las entidades de la sociedad civil.
* Mejorar la infraestructura, equipamiento y los sistemas de información de las comisarias para brindar servicios de atención al ciudadano de calidad, incluyendo la VIF.
* Fortalecer las capacidades técnicas y herramientas en la PNP para la rendición de cuentas de su labor policial, y para la rendición de cuentas ante la ciudadanía de su desempeño.

## Procesos de Apoyo para la Operación del Proyecto:

* Servicios de consultoría de apoyo a funcionarios que integrarán la unidad ejecutora del proyecto en temas fiduciarios como apoyo en las políticas de adquisición del Banco, en especial con lo relacionado al principio de sustancialidad y de confidencialidad de los procesos, elaboración de pliegos, calificación de ofertas y manejo del módulo de proyectos en el SIAF,
* Realización y participación en seminarios de mejores prácticas en seguridad ciudadana.
* Creación de un sistema de monitoreo y apoyo a las evaluaciones intermedia, final y de impacto de la operación.
* Implementación de una estrategia de comunicación y divulgación de la operación.

## Tabla 3: Flujo de Subprocesos y Áreas Responsables

Cada proceso contempla los siguientes subprocesos para garantizar su cumplimiento y están a cargo de diferentes unidades responsables del proyecto.

| **Flujo – Subprocesos** | **Área Funcional** | **Observaciones** |
| --- | --- | --- |
| 1. Definir términos de referencia y/o especificaciones técnicas. | * Áreas técnicas con el apoyo de la UEP |  |
| 1. Preparar requisitos para contratación | * UEP | * Se implementaría conforme a las Políticas BID y el Plan de Adquisiciones |
| 1. Contratar bienes y servicios pertinentes | * UEP | * Se implementaría conforme a las Políticas BID y el Plan de Adquisiciones |
| 1. Contratar consultorías pertinentes (si aplica) | * UEP | * Se implementaría conforme a las Políticas BID y el Plan de Adquisiciones |
| 1. Verificar y validar entregables y productos finales | * Administrador de contratos de bienes y servicios |  |
| 1. Pagar | * UEP |  |
| 1. Cerrar Proceso | * UEP |  |

## Tabla 4: Procedimiento para la Contratación de Terceros

La siguiente tabla expone el procedimiento actual para la contratación de terceros en caso de procesos bajo la normativa nacional de adquisiciones, con la Oficina General de Administración como Unidad Ejecutora. El proceso de contratación contempla 8 pasos bajo la responsabilidad de diferentes áreas del MININTER.

| **Pasos** | **Área Responsable** | **Tiempo Estimado** |
| --- | --- | --- |
| 1. Elaboración de Hoja Informativa con requerimiento | * DGSC |  |
| 1. Preparar los TDRs de la contratación | * DGSC |  |
| 1. Elaboración de oficio de requerimiento de información | * DGSC | * 1 día |
| 1. Tramitación de documentación (recepción en OGA, envío a OGPP y posteriormente a OA)[[9]](#footnote-9) | * OGA/OA/OGPP | * 5-6 días |
| 1. Solicitud de cotización al proveedor. | * OA | * 6 días |
| 1. Solicitud de Certificación Presupuestal | * DGSC /OGPP | * 2-3 días |
| 1. Aprobación de Certificación Presupuestal | * OGPP | * 2-3 días |
| 1. Emisión de Orden de Servicio[[10]](#footnote-10) | * OA | * 7 días |

Fuente: Dirección General de Seguridad Ciudadana

El tiempo total estimado para la emisión de una orden de servicio es de aproximadamente15 a 17 días.

Se realizó un ejercicio de identificación de cuellos de botella en el proceso de determinación de términos de referencia y/o especificaciones técnicas con el equipo administrativo de la Dirección Nacional de Seguridad Ciudadana del MININTER. Al respecto, se identificaron los siguientes resultados:

1. Existen formatos establecidos por la DGA tanto para los TDR y/o Especificaciones técnicas; La Hoja Informativa es el documento oficial a través del cual se materializa el requerimiento de bienes o servicios, el cual es aprobado por el Director General del área y enviado a la Oficina General de Administración.
2. Los TDR de las contrataciones son elaborados por el equipo de trabajo que requiere el servicio o contratación. Cada una de las actividades programadas en al POA de la DGSC, deben ser desagregadas de manera pormenorizada, es decir debe contemplarse cada insumo que se necesitará para la ejecución de la actividad, para luego ser incluido en el Cuadro de Necesidades, si no se consideró en el cuadro de necesidades no podrá solicitarse posteriormente. Dentro de la Dirección Nacional de Seguridad Ciudadana, los procesos de contratación que gestiona se dividen en: contratación de terceros 30%, Viajes y viáticos, 20%, servicios para logística de eventos de capacitación, 20%, bienes 10% y 20% material promocional.
3. La gestión de viáticos no requiere Términos de referencia, se programan asignación de viáticos y pasajes aéreos o terrestres según corresponda.
4. Los equipos de las áreas técnicas como parte del ejercicio de la programación presupuestal y en base a exigencias del MEF, a partir del año 2017, la Dirección de Logística ha fijado fechas límite para la presentación de los TDR que irían a proceso de convocatoria para su inclusión en el Plan Anual de Contrataciones, por lo que en ese caso dio un plazo a las áreas técnicas para remitir los TDR o Especificaciones técnicas correspondientes de acuerdo a lo programado en el cuadro de necesidades para 2018. No obstante, al ser una nueva disposición, las áreas técnicas presentaron problemas para estimar los requerimientos en un tiempo muy corto (2 semanas) después de ser informadas del techo presupuestal para el 2018.
5. Por otro lado, para aquellos servicios o adquisiciones que no superan las 8 UIT (denominadas DIRECTAS) y que representan hasta el 70% de las gestiones administrativas a cargo del Equipo de Administración de la Dirección Nacional de Seguridad Ciudadana, si bien existe un POA que contiene una programación de las actividades establecidas para el año fiscal, no se recibe con la debida anticipación los requerimientos para la ejecución de las actividades; por lo que, es muy deficiente el cumplimiento de la presentación oportuna de los TDR por parte de las Direcciones y /o Equipos de Trabajo de la DGSC. Adicionalmente, la gestión de viáticos y asignación de recursos constantemente en el tercer trimestre de 2017 ha presentado demoras para su disponibilidad en las cuentas bancarias, debido al atraso y no cumplimiento de la presentación de los requerimientos en el plazo establecido por la OGAF por lo que el proceso financiero: SIAF, tránsito de Banco de la Nación a banca privada no es oportuno.
6. Los principales cuellos de botella en la determinación de términos de referencia se relacionan con la complejidad de la contratación. En casos simples, como el desarrollo de Talleres y Capacitaciones, se conocen los requerimientos como gestión de viáticos para los comisionados, alquiler de auditorio y coffee break. Dichos requerimientos se establecen a inicios de año a través de un Plan de Capacitaciones, sin embargo, se concreta con proximidad a la fecha con un cronograma de viajes y Hoja Informativa con los TDR que detalla las necesidades para su ejecución. En el caso de contrataciones complejas, como servicio de Consultorías y adquisición de material de difusión, no existe personal especializado para la determinación de requerimientos generando demoras en la realización de términos de referencia y en algunos casos, con altas imprecisiones que se reflejan al momento de implementar los procesos contractuales. La adquisición de material informativo impreso requiere de asesoramiento y autorización de la Oficina de Comunicación (aproximadamente 30 días) por lo que este proceso toma más tiempo hasta obtener las validaciones respectivas.
7. En relación a la implementación de la Estrategia Barrio Seguro, actualmente no existe una adecuada planificación de las actividades que se ejecutarán. La Estrategia cuenta con un coordinador Administrativo que se encuentra bajo la dirección y supervisión del Jefe de Administración de la DGSC. Para 2017, no existe una programación de actividades por parte de la Estrategia.
8. No existen reprocesos por devolución de requerimientos por parte de la Oficina de Abastecimiento. Si existe algún inconveniente se realizan sesiones de trabajo para ajustar los documentos y proceder con la contratación. No obstante, en la Oficina de Abastecimiento existen solo dos personas a cargo de revisar las hojas de requerimiento y Tdr o especificaciones técnicas, por lo que se generan demoras en la revisión de los documentos.
9. El equipo administrativo de la DGSC posee una clave de consulta en el sistema SIAF para programar su ejecución en base a las asignaciones. En relación al seguimiento de la ejecución, El gasto del presupuesto va alineado con la ejecución de las actividades programadas en el POA. Se preparan y presentan a la Oficina General de Planificación y Presupuesto informes trimestrales y semestrales del avance de actividades y de la ejecución presupuestal.
10. El MININTER cuenta con un documento de Normas y procedimientos para la ejecución presupuestaria del Pliego 007 emitido en 2016. Entre los aspectos principales de gestión financiera se destaca lo siguiente:

* El Ministro aprueba mediante Resolución Ministerial el incremento de fondos públicos provenientes de fuentes de financiamiento distintas a recursos ordinarios y recursos por Operaciones Oficiales de Crédito.
* La Dirección General de Planificación y Presupuesto (DGPP) es la instancia técnica en materia presupuestaria. Entre sus funciones está la de solicitar, coordinar, recibir, consolidar y procesar la información de ejecución presupuestaria física y financiera y categorías presupuestales de las UE del MININTER, proponer al Viceministro de Gestión Institucional (ahora Secretario General) la aprobación de las modificaciones presupuestarias a nivel funcional programático de las UE y aprobar la Programación de Compromisos Actual (PCA) de las UEP: La PCA podrá ser revisada trimestralmente y aprobada por la Dirección de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas mediante Resolución Directoral dentro de los diez días calendario siguientes al periodo trimestral.
* Sobre las modificatorias presupuestarias, las UEP podrán efectuar modificaciones presupuestarias a nivel funcional programático previo informe favorable de la Dirección General de Presupuesto Público,
* Las UEP deberán enviar trimestralmente los reportes de estado de ejecución física y financiera a la DGPP y el responsable presupuestario de cada UEP deberá mantener un seguimiento permanente de las certificaciones de crédito presupuestario para tomar acciones oportunas.
* Las UEP deberá enviar hasta el 25 de cada mes a la DGPP, las modificaciones presupuestarias en el nivel funcional programático junto con un informe justificativo.
* Las UEP deberán registrar y actualizar los sistemas de información de gestión presupuestaria (SIAF) y de recursos humanos.
* El responsable financiero de la UEP emite y aprueba las Certificaciones de disponibilidad presupuestaria.
* Las UEP deberán remitir a la DGPP la Programación de Compromisos Anual (PCA).
* Las UEP deben contar con un Coordinador encargado del seguimiento, monitoreo y ejecución.
* En el caso de que las contrataciones superen un año fiscal, se requiere de un informe de la Oficina General de Administración y Finanzas y la Oficina de Presupuesto, que garantice la disponibilidad de recursos para cubrir las obligaciones en los años subsiguientes.
* En el caso de que se inicie una contratación pero la adjudicación se realiza en el siguiente año, la Oficina General de Planificación y Presupuesto otorgará una constancia para la previsión de recursos correspondiente al valor referencial de la convocatoria.
* Los responsables de las UEP podrán contratar, comprometer el presupuesto. El registro del compromiso en el SIAF se lo efectúa una vez que se cuente con la obligación (Contrato o Convenio suscrito).

# **Valoración de Condiciones de Ejecutabilidad por Módulo Temático**

El análisis de capacidad institucional se basa en 7 dimensiones: Marco Legal, Gobernanza y Entorno Institucional, Entorno General, RRHH y Capacidades Gerenciales y Técnicas, Administración de Proyectos, Gestión de Adquisiciones y Gestión Financiera. Cada uno de los módulos contempla varias condiciones de análisis que deben ser identificadas como áreas de oportunidad, fortalezas o debilidades del MININTER.

## Tabla 5: Análisis Módulo Marco Legal

| **Módulo** | **Debilidades** | **Áreas de Oportunidad** | **Fortalezas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Marco Legal.** | No se identificaron debilidades. | **El marco al que está sujeto el MININTER le da las competencias necesarias para asumir la responsabilidad del proyecto.**  La Ley SINASEC y su reglamento establecen las competencias, funciones y responsabilidades del MININTER,Sin embargo, la ejecución del proyecto también depende de la participación de gobiernos locales y comisarías.  **Las normas a las que está sujeto el MININTER establecen que su gestión se debe desarrollar bajo un ambiente de control que promueva la transparencia y seguimiento de buenas prácticas reconocidas internacionalmente.** Sin embargo, existen controles previos principalmente por parte del MEF para autorización de pagos que pueden retrasar el tiempo de implementación del proyecto. También pueden existir controles previos por parte de la CGR. | **El marco legal y regulatorio de los sistemas transversales de gestión pública sustentan al MININTER para una ejecución eficaz, eficiente y transparente.** (inversión pública (SNPMGI) – MEF, adquisiciones – OSCE, servicio civil - SERVIR y administración financiera – MEF).  EL MININTER ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana. Por ende, los objetivos del proyecto que ejecutará el MININTER se encuentran dentro de sus finalidades y atribuciones, en particular de la DGSC, la OGI, la Oficina General de Administración y Finanzas y el Viceministerio de Orden Interno. |

## Tabla 6: Análisis Módulo Gobernanza y Entorno Institucional

| **Objetivo** | **Debilidades** | **Áreas de Oportunidad** | **Fortalezas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gobernanza y Entorno Institucional** | **El modelo de dirección y gestión del MININTER presenta obstáculos significativos para la ejecución del proyecto.** Existe un nivel bajo de estabilidad de la máxima autoridad en el MININTER y de funcionarios de segunda línea de mando, ya que no existe una garantía de que estos se mantengan durante todo el periodo de gobierno (el Ministro ya ha tenido presiones para dejar su cargo por parte del Legislativo). Estos funcionarios estuvieron encargados de desarrollar el PEI y su implementación se vería afectada por la posible inestabilidad.  Existe una nueva estructura organizacional en el MININTER la cual puede presentar problemas para la coordinación entre las áreas responsables del proyecto (ver tabla 1). Existen dificultades en la comunicación y coordinación eficaz entre unidades responsables del proyecto con la DIRIN y Escuela de Formación Policial de la PNP y las comisarías. | **Las relaciones desarrolladas por el MININTER con el contexto o entorno directo sectorial de su gestión viabilizan la ejecución del proyecto y la obtención de los resultados e impactos buscados.** Existen iniciativas como encuestas a la ciudadanía y un libro de reclamaciones. El MININTER también difunde su gestión y sus logros, sin embargo, el nivel de satisfacción y percepción de la ciudadanía en cuento a temas de seguridad y eficacia de la PNP son bastante bajos[[11]](#footnote-11). Estos bajos niveles respaldan la prioridad del proyecto para el MININTER.  Existe un Comité de Inversiones del Sector con funcionarios del MININTER y la PNP para dar seguimiento a los proyectos de inversión en sus diferentes fases. | **La naturaleza de la inserción del MININTER en el Sector Público del País Prestatario no obstaculiza la ejecución del proyecto.** El MININTER depende del presupuesto asignado al Sector Interior para financiar la contraparte local del proyecto.  **El MININTER cuenta con mecanismos adecuados para prevenir, detectar y dar respuesta a las prácticas prohibidas.** El MININTER cuenta con buenas prácticas éticas establecidas y con un mecanismo de evaluación de funcionarios para garantizar su cumplimiento[[12]](#footnote-12).  El MININTER realiza un Plan Estratégico Institucional (PEI) y un Plan Estratégico Sectorial periódicamente al igual que un Plan Operativo Institucional (POI) anualmente. La implementación de la Estrategia de Barrio Seguro está priorizada dentro del PEI. Todos los componentes del proyecto están contemplados en los objetivos y las acciones estratégicas.  Existen mecanismos de seguimiento y ajuste para el PEI y para proyectos. El BID también apoya directamente al seguimiento y evaluación de proyectos que financia. |

## Tabla 7: Análisis Módulo Entorno General

| **Objetivo** | **Debilidades** | **Áreas de Oportunidad** | **Fortalezas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Entorno General** | * El OE no ha previsto políticas y acciones contingentes para mitigar el posible impacto en sus actividades los desequilibrios macroeconómicos y fiscales, así como de la inseguridad pública que puede representar ejecutar las actividades del proyecto en el territorio. | La probabilidad de que la inseguridad pública en el país afecte la gestión del OE es baja; y el impacto de dicha inseguridad, de llegar a ocurrir, sería baja. El objetivo de este proyecto es justamente trabajar para mejorar los instrumentos y políticas de prevención de violencia y delitos, no solo contra la institución sino en todo el país.  Si ocurriese un desequilibrio macroeconómico y/o fiscal, la probabilidad de que afecte la disponibilidad de recursos presupuestarios del OE es bajo y el impacto de dicho desequilibrio para la sostenibilidad de las inversiones del OE es alto. No obstante, la Constitución en su Art. 170 explica que “la Ley asignará los fondos destinados a satisfacer los requerimientos logísticos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. Tales fondos deben ser dedicados exclusivamente a fines institucionales”. Por tanto, a pesar de un desequilibrio fiscal los recursos para la seguridad ciudadana se encuentran garantizados.  La percepción de resultados insuficientes e insatisfactorios por parte del Ministerio y de la PNP y la inseguridad pública actual implican una mayor prioridad para el fortalecimiento institucional y mejora de servicios y atención. Estos riesgos también implican una mayor prioridad para la ejecución oportuna del proyecto. | La institución es el ente rector de las políticas de seguridad del país y bajo su estructura se encuentra la Policía Nacional del Perú, el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC), la Superintendencia Nacional de Migraciones y a la Oficina Nacional de Gobierno Interior (ONAGI), lo que le permite contar con presencia en todo el territorio nacional por lo que sus actividades se encontrarán implementadas en las regiones y departamentos del país y la sociedad a pesar de los desequilibrios fiscales que se produzcan. |

## Tabla 8: Análisis Módulo RRHH y Capacidades Gerenciales y Técnicas

| **Objetivo** | **Debilidades** | **Áreas de Oportunidad** | **Fortalezas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **RRHH y Capacidades Gerenciales y Técnicas** | La Estrategia Barrio Seguro en el Ministerio del Interior es nueva por lo que su equipo todavía no se encuentra 100% conformado. Se dispone de un espacio físico más amplio y ubicado cerca del edificio principal del MINISTER, pero falta completarlo con equipamiento y personal. Lo mismo sucede con otras áreas involucradas en la ejecución del proyecto.  Existe una baja capacidad gerencial y técnica para la gestión de proyectos en general, no solo para la ejecución del proyecto. Esto se refleja en la baja ejecución de los proyectos de inversión pública (menos del 20% al tercer trimestre de 2017).  Las actividades del proyecto requieren personal especializado para la determinación de los requerimientos y gestión de contratos que las áreas técnicas no lo tienen. | **El MININTER cuenta con un CAS aprobado con la dotación de RRHH óptima para el desarrollo de la misión institucional.** El MININTER se encuentra conformando la estructura.  La DGSC aumentó su nómina en 58% en este año con respecto al 2016, incluyendo personal para la EBS, lo que muestra la representatividad política de esta área.  Se cuenta con el Proyecto de Gerentes Públicos (Decreto Legislativo 1014) y la regulación de la contratación de personal altamente calificado (Ley Nº 29806) puede aportar con personal especializado para la UEP. | **Los subsistemas funcionales de la Gerencia de Recursos Humanos del MININTER muestran el grado de desarrollo y madurez necesarios para la gestión, desarrollo y sostenibilidad del proyecto.** Existen instrumentos para la planificación de los RRHH (mediante la propuesta de un CAP), un Plan de Desarrollo de las Personas, un proceso de Gestión de Rendimiento establecido, identificación de capacitación requerida y una normativa que permite evaluar y calificar diferentes puestos y perfiles de acorde a la Ley de Servicio Civil. También existen proyectos de bienestar para mantener una buena relación entre empleados del MININTER. |

## Tabla 9: Análisis Módulo Administración de Proyectos

| **Objetivo** | **Debilidades** | **Áreas de Oportunidad** | **Fortalezas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Administración de Proyectos** | ien el MININTER cuenta con personal capacitado en administración de proyectos, se requiere una capacitación en los estándares de administración de proyectos avalados por el BID (ej. PMI, PM4R) y las herramientas informáticas como el KETRA y SEPA.  La adaptación a la nueva estructura del MININTER puede debilitar la eficacia en la gestión y coordinación del proyecto, así como el cumplimiento de plazos y objetivos previstos. | **Los procedimientos, herramientas y prácticas de administración de proyectos promueven una adecuada ejecución y control del proyecto.** MININTER tiene un modelo descentralizado en donde existen diferentes Unidades Ejecutoras con su propio personal y autonomía para gestionar sus proyectos y tomar decisiones. Actualmente no existe una Unidad Ejecutora ad-hoc para la administración de proyectos BID. | **Los sistemas que regulan los proyectos de inversión pública del país facilitan una rápida puesta en marcha y ejecución de los proyectos.** La Oficina de Proyectoción Multianual de Inversiones tiene las atribuciones para evaluar y declarar la viabilidad de los proyectos de inversión conforme a la Ley del SNIP[[13]](#footnote-13). Estos proyectos deben ser registrados en el Banco de Proyectos Sectorial. La Oficina de Estudios también tiene estas competencias para proyectos de infraestructura del MININTER.  **El MININTER tiene lineamientos documentados y prácticas adecuadas para la evaluación de resultados e impactos de sus proyectos.** El MININTER está sujeto a evaluaciones de proyectos por parte de la CGR y mediante la metodología de evaluación del BID.  El MININTER cuenta con procedimientos para evaluar, supervisar y dar seguimiento a los proyectos. |

## Tabla 10: Análisis Módulo Gestión de Adquisiciones

| **Objetivo** | **Debilidades** | **Áreas de Oportunidad** | **Fortalezas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Adquisiciones** | Desconocimiento de las políticas de adquisiciones del BID, documentos de licitación estándar para la determinación de requerimientos y manejo del sistema SEPA.  La Ley de Contrataciones del Estado establece solo plazos mínimos para las etapas de convocatoria hasta presentación de propuestas, no plazos máximos. Para las adquisiciones que se realicen mediante el sistema nacional (la contraparte de $5 millones), esta condición deberá ser tomada en cuenta para que no existan retrasos en el cronograma del proyecto y cumplimiento de actividades. | **Las etapas de convocatoria, evaluación, selección y adjudicación del ciclo de adquisiciones del MININTER se practican en forma eficaz y eficiente y dentro de plazos razonables.**  El MININTER debe seguir los plazos establecidos por la Ley de Contrataciones del Estado y tiene experiencia para gestionar las etapas bajo el sistema nacional. Sin embargo, falta conocimiento de políticas BID para gestionar estas etapas que puede resultar en retrasos de los procesos.  **La administración de contratos del MININTER se realiza relativamente en forma eficaz asegurando el cumplimiento del cronograma contractual y la calidad de las obras, bienes y servicios recibidos.** Para las contrataciones por sistema nacional, se debe seguir lo estipulado conforme a la ley.  La Oficina General de Infraestructura dentro del MININTER funciona como Unidad Ejecutora presupuestaria, gestionando sus propios procesos de adquisiciones, presupuesto, contabilidad y tesorería. Además, se cuenta con el Software BIM para modelar la ejecución de las obras con el fin de disminuir y mitigar posibles desviaciones en costo y cronograma.  La UEP podrá gestionar todas las contrataciones y su ejecución al ser una UE con autonomía administrativa y financiera, lo que tendrá un impacto positivo en tiempos dado que los procesos administrativos serán únicamente para el proyecto. | **El sistema nacional de adquisiciones y contrataciones que utiliza el MININTER se encuentra aceptado por el BID para el uso en los proyectos del Banco[[14]](#footnote-14).** Esto aplica para la contratación de obras, bienes, servicios y consultorías.  **El marco legal y regulatorio sobre las compras y contrataciones del MININTER le otorga las competencias para que lleve a cabo las adquisiciones en forma eficaz, eficiente y transparente.** Se aplican principalmente las políticas de adquisiciones del BID para este proyecto, pero también de manera supletoria el marco legal de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.  **Los sistemas de registro de información para el seguimiento de las etapas del ciclo de adquisiciones permiten una adecuada supervisión, rendición de cuentas y estadísticas de gestión.**  El Registro de Información y seguimiento de contratos se encuentra en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado, administrado por el OSCE[[15]](#footnote-15). |

## Tabla 11: Análisis Módulo Gestión Financiera

| **Objetivo** | **Debilidades** | **Áreas de Oportunidad** | **Fortalezas** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Gestión Financiera** | El personal de las unidades de gestión financiera y presupuestaria del MININTER no cuentan con experiencia con los procedimientos del BID para la gestión fiduciaria del proyecto y el sistema KETRA. Los procedimientos de financiamiento y endeudamiento externo están a cargo del MEF.  El MININTER no tiene experiencia en el Módulo de Ejecución de proyectos en el SIAF para proyectos de endeudamiento con organismos internacionales.  La institución deberá solicitar oportunamente la creación de la UEP a la Dirección Nacional del Presupuesto Público, con el fin de planificar la dotación de materiales y selección de personal apropiado. El retraso en la solicitud de conformación de la UEP podría aplazar el inicio del proyecto. | Existen procedimientos establecidos para la gestión financiera. De conservarse lo establecido en las Normas y procedimientos para la ejecución presupuestaria del Pliego 007 del Ministerio del Interior, la UEP deberá seguir el mismo procedimiento para su funcionamiento. | **El sistema nacional de Administración Financiera para el Sector Público que utiliza el MININTER se encuentra validado por el BID.** El BID financió un proyecto para la modernización del sistema de gestión financiera del Perú en el 2010[[16]](#footnote-16).  **El MININTER cuenta y/o utiliza los procedimientos del país para formular, ejecutar y controlar planes y presupuestos con plazos claramente definidos.** Los recursos del MININTER se encuentran previstos en el presupuesto para el Sector Interior. La planificación financiera es anua[[17]](#footnote-17)l.  **El MININTER cuenta con un sistema de tesorería del país que considera un mecanismo para el flujo de fondos del proyecto (identificación de las necesidades de fondos, programación y ejecución de pagos).** Esto se encuentra dentro del Sistema Nacional de Tesorería.  **Existen mecanismos de registro contable, rendición de cuentas y de reportes financieros.** Esto está a cargo de la Oficina de Contabilidad conforme a la Ley dentro del Sistema Nacional de Contabilidad[[18]](#footnote-18).  **Existen mecanismos de control interno adecuados para la gestión financiera de recursos del MININTER.** Existen un órgano de control institucional para el control interno que depende del Sistema Nacional de Control y está vinculado a la CGR**[[19]](#footnote-19)**.  **Existen mecanismos de control externo y de auditoría independiente.** Las auditorías financieras están a cargo de la CGR conforme a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la CGR[[20]](#footnote-20). También existen auditorias independientes de los estados financieros del MININTER que están publicados en su portal web. Adicionalmente, el BID cuenta con mecanismos para la auditoria de sus proyectos. |

# **Recomendaciones para Condiciones de Ejecutabilidad donde se Identificaron Debilidades**

En base al análisis de los 7 módulos se identificó 9 debilidades concretas. Para afrontar estas debilidades y mitigar sus consecuencias negativas para el proyecto se recomienda lo siguiente:

## Tabla 12: Recomendaciones

| **Módulo** | **Problemática Identificada** | **Recomendaciones** |
| --- | --- | --- |
| **Gobernanza y Entorno Institucional** | Baja estabilidad de autoridades y funcionarios de segunda línea puede afectar la vigencia y cumplimiento del PEI.  Nueva estructura organizacional representa un riesgo para la coordinación y comunicación eficaz entre áreas responsables del proyecto. | Fomentar la necesidad de generar políticas de Estado a raíz de los objetivos y actividades estratégicas planteadas en el PEI que perduren más allá del periodo de gobierno, especialmente con lo relacionado a la Estrategia de Barrio Seguro.  Identificar prácticas y procedimientos que limitan la eficacia en la comunicación, difusión y coordinación del proyecto.  Establecer canales directos de coordinación entre unidades y personal responsables (incluyendo en la DIRIN y las comisarías pertinentes para la EBS). Esto deberá ser incluido en el MOP. |
| **Entorno General** | No se cuenta con instrumentos adecuados de mitigación de riesgos, particularmente en cuanto a la influencia de la prensa en la imagen del MINITER y su gestión. | Crear y mantener mecanismos que permitan una permanente y efectiva comunicación con la ciudadanía. Estos mecanismos comunicacionales deben resaltar los logros y avances en la gestión del MININTER y la PNP para contrastar a la prensa negativa. |
| **RRHH y Capacidades Generales y Técnicas** | El personal y equipamiento la UEP no se encuentra conformado. | Establecer la prioridad y agilitar la contratación y conformación del equipo necesario para la UEP con el fin de agilizar los trámites de creación de la UEP en las distintas instancias (Presupuesto y Tesoro). |
| **Administración de Proyectos** | El MININTER no cuenta con conocimientos y experiencia previa en la administración de proyectos BID.  Se requiere una adaptación oportuna al nuevo organigrama para la ejecución eficaz de las etapas del proyecto y el cumplimiento de plazos previstos. | La Unidad ejecutora de proyectos debe tener autonomía administrativa y financiera para ejecutar la operación.  Aplicar mecanismos de coordinación para el equipo de gestión y entre unidades responsables del proyecto como reuniones de seguimiento, talleres de retroalimentación y capacitaciones técnicas. Estos mecanismos se deben incluir en el MOP.  Iniciar los trámites para la conformación de la UEP, identificar y contratar el personal. |
| **Gestión de Adquisiciones** | Falta de conocimiento y capacitación para funcionarios pertinentes en las políticas de adquisiciones del BID.  La Ley de Contrataciones del Estado establece solo plazos mínimos para las etapas de convocatoria hasta presentación de propuestas, no plazos máximos, lo cual puede retrasar el cronograma del proyecto (en contracciones con fondos locales). | Capacitar a funcionarios periódicamente en políticas de adquisiciones del BID (SEPA, documentos de licitación, generación de pliegos, evaluación de ofertas, etc.).  Planificar adecuadamente el cronograma de adquisiciones, tomar en cuenta plazos establecidos por la Ley para contrataciones con fondos locales.  Revisar recomendaciones y lineamientos del BID en el último diagnóstico del sistema nacional de contrataciones[[21]](#footnote-21).  Identificar procesos claves definidos en la ruta crítica del PEP para prevenir etapas con riesgo de retrasos.  Establecer un procedimiento para la realización del estudio de mercado para contar con una estimación de costos adecuada.  Coordinar con la Oficina de Infraestructura, la generación de normas, procedimientos y especificaciones técnicas unificadas de los rubros a considerarse en la adecuación de las Comisarías contempladas en el proyecto.  Contratar cuando la situación lo amerite, consultores especializados en temas técnicos que asesoren tanto para la determinación de términos de referencia complejos en las áreas responsables como en la elaboración de pliegos y acompañamiento en la calificación de ofertas. |
| **Gestión Financiera** | El personal de las unidades de gestión financiera y presupuestaria del MININTER no cuentan con experiencia con los procedimientos del BID | Capacitar a funcionarios en procedimientos financieros para préstamos del BID y en el uso de herramientas claves como el sistema KETRA.  Capacitar a funcionarios de la Oficina de Planificación y Presupuesto en la utilización del módulo de proyectos del SIAF.  Contratar consultores especializados en gestión financiera de proyectos con conocimientos de las polpiticas fiduciarias del BID para la UEP. |

# **Plan de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional**

La aplicación de la PACI para el MINNTER tiene como objetivo apoyar al fortalecimiento de su capacidad institucional. En este sentido, se recomienda las siguientes actividades que permitan viabilizar este fortalecimiento en diferentes aspectos institucionales del MININTER y de su Unidad Ejecutora del Proyecto. Estas actividades deberán estar previamente consensuadas antes de la firma del préstamo.

## Tabla 13: Objetivos y Actividades para el Fortalecimiento de la Capacidad Institucional

| **Objetivo** | **Actividades** | **Unidades Responsables** | **Hitos/Plazo** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Contar con el personal requerido y capacitado para la ejecución oportuna del proyecto, particularmente el equipo de la EBS.** | Implementar un proyecto periódico de capacitaciones para funcionarios que participan en el proyecto en temas como políticas del BID.  Establecer atribuciones para la contratación de personal de apoyo a la UEP.  Revisar y adecuar perfiles de personal de la UEP y áreas del MSP a las particularidades del proyecto.  Recurrir a un apoyo técnico especializado (intervención externa) para generar transferencia de conocimiento y empoderamiento al Equipo de Gestión. | UEP  Oficina General de Gestión de Recursos Humanos | * Capacitaciones realizadas semestralmente durante la ejecución del Proyecto. * Contratar a consultores de apoyo antes de la elegibilidad del Proyecto. |
| **Establecer e incorporar lineamientos en el MOP que fomenten una adecuada gestión y Coordinación entre MININTER, UEP y la PNP.** | Revisar MOPs utilizados en Proyectos de características similares.  Definir atribuciones del Comité Estratégico y del Equipo de Gestión para que estas faciliten la ejecución del proyecto.  Establecer actividades que fomenten el conocimiento y cumplimiento del MOP como son las reuniones de seguimiento y talleres de retroalimentación.  Revisar procesos administrativos y de coordinación internos de la UEP y con las unidades responsables del MININTER.  Crear canales directos de comunicación entre áreas responsables del proyecto. | UEP  DGSC  OA | Realizar y aprobar ROP antes del comienzo del Proyecto. |
| **Utilizar eficaz y eficientemente los instrumentos que facilitan la gestión del proyecto (ROP, KETRA, PMR, PEP, PA, etc.)** | Brindar capacitaciones periódicas en el uso de estos instrumentos a personal pertinente.  Revisar mecanismos de control, seguimiento y evaluación para estos instrumentos. | UEP  OPMI  OA | Capacitaciones realizadas previo y durante la ejecución del Proyecto. |
| **Cumplir con plazos establecidos para procedimientos administrativos y operativos, particularmente los de adquisiciones** | Revisar instancias de procesos y aplicar ajustes que permitan reducciones de tiempo.  Ofrecer oportunidades de capacitación periódicamente. | UEP  OA  OPMI | MOP ajustado y aprobado. Primer semestre de la ejecución del Proyecto. |
| **Mitigar riesgos externos que dificultan la gestión del proyecto.** | Establecer instrumentos que permitan mitigar riesgos del entorno institucional. | UEP  DGSC | Estrategia comunicacional y de promoción institucional realizado y difundido. Primer año del Proyecto. |

# **Propuesta de esquema de ejecución**

Con base en los resultados del Análisis de Capacidad Institucional se recomienda para la ejecución de la operación, un esquema conformado por una Unidad Ejecutora el Proyecto ad- hoc con autonomía administrativa y financiera de acuerdo con lo estipulado en la normativa de presupuesto público. Por autonomía administrativa, se refiere a que la UEP gestionará todos los aspectos operativos de la ejecución (adquisiciones principalmente), sin considerar a la estructura institucional para la misma. En el ámbito financiero, significa que tendrá bajo sus responsabilidades la gestión presupuestaria, contable y de tesorería de los gastos programados. La sugerencia se basa en la Ley General de Presupuesto Público y lo establecido en el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y su Resolución Directoral N° 004-2017-EF/63.01, explicadas en el punto I del presente documento.

La ubicación de la UEP dentro de la estructura orgánica de la institución y de acuerdo con las conversaciones con el sector, estaría ubicada en la Dirección Nacional de Seguridad Ciudadana.

El MININTER, será el Organismo Ejecutor (OE). La coordinación estratégica y operativa del proyecto estará a cargo de un Comité de Coordinación del Proyecto (CCP) conformado por el Viceministro de Seguridad Pública (quien lo presidirá), el Director General de Información para la Seguridad, el Director General de Seguridad Ciudadana y Comandante General de la Policía. El coordinador del proyecto (CP) cumplirá las funciones de Secretario Técnico del CCP. El CCP se reunirá como mínimo dos veces al año, y/o cuando las necesidades del proyecto o alguno de los miembros del CCP lo requiera. El CCP tendrá como principales funciones: (i) aprobación del Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Adquisiciones (PA) del proyecto, (ii) evaluación de los avances del proyecto en términos de resultados, metas y productos del Proyecto según lo definido en la Matriz de Resultados (MR) (iii) selección del Coordinador del Proyecto (CP), y (iv) designación de los enlaces técnicos de cada unidad beneficiaria para la coordinación de las actividades con la UEP.

La UEP debería contar con un equipo mínimo conformado por un Coordinador del Proyecto, un Coordinador Administrativo, un Coordinador técnico y un Coordinador de Monitoreo y Evaluación. De acuerdo con las necesidades de la ejecución se podrá incorporar un Asesor Legal[[22]](#footnote-22). El Coordinador del Proyecto, estaría encargado de la coordinación técnica y ejecución operativa del proyecto en base las y sería el interlocutor con el BID para la gestión de procesos de adquisiciones con revisión ex ante, presentación de informes semestrales de avance, actualización de las herramientas de gestión, y participación en revisiones de cartera.

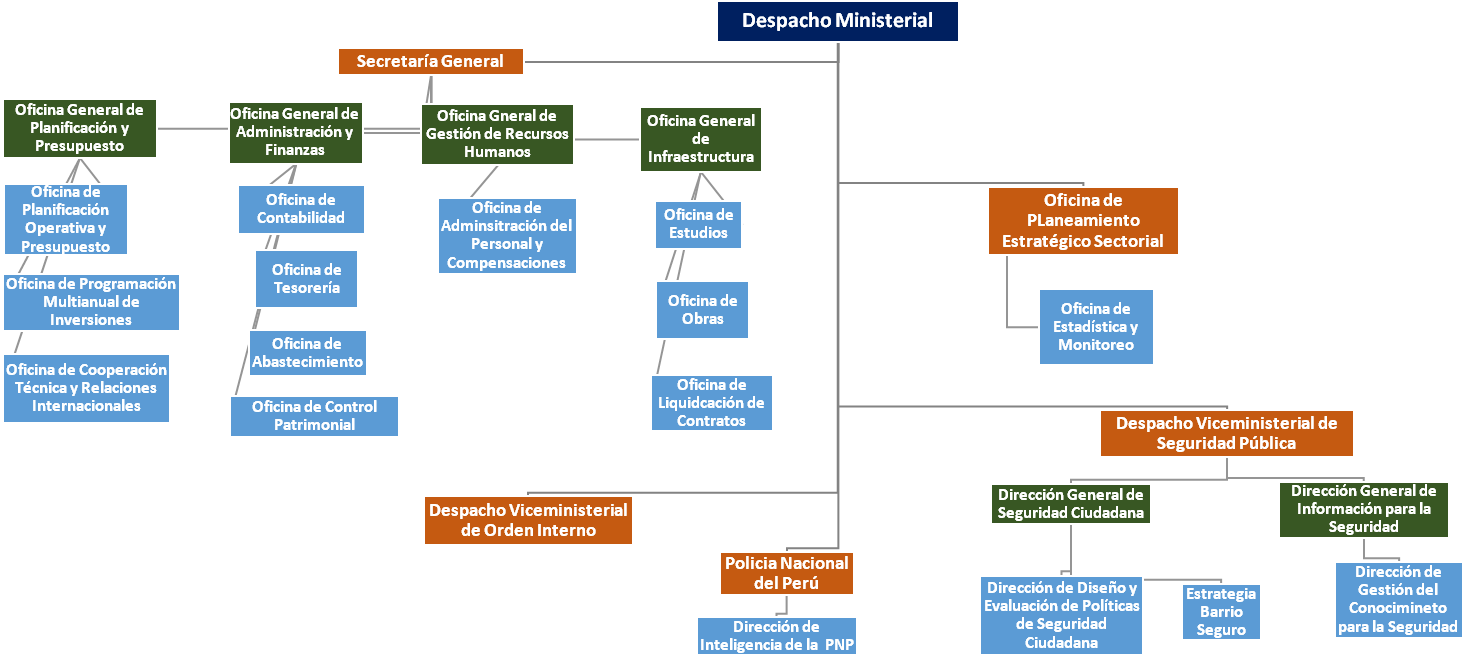
El Coordinador Administrativo tendría a su cargo un equipo de trabajo a cargo de la gestión fiduciaria de la ejecución, con responsables para la gestión financiera de planificación-presupuesto, financiero-contable y tesorería con experiencia en gestión fiduciaria de proyectos del BID y en manejo del módulo de proyectos del SIAF y, responsables en la gestión de adquisiciones, con experiencia en ejecución de proyectos bajo Políticas de Adquisiciones del BID.

El Coordinador técnico sería el responsable de la articulación y el seguimiento de los componentes del proyecto con el personal enlace de las áreas técnicas para la preparación de los requerimientos de cada actividad contemplada en el POA. En caso de requerirlo en virtud de la complejidad de las adquisiciones del proyecto, podrá incorporar a su cargo un equipo de trabajo conformado por un representante de cada componente del proyecto con experiencia en aspectos técnicos, tales como, sistemas de información, procesos, formación de personal, participación ciudadana y actividades comunitarias o los que se estimen necesarios.

El Coordinador de Monitoreo y Evaluación estaría a cargo de la elaboración de los informes semestrales de avance, seguimiento del PMR, actualización del PEP y la matriz de riesgos del proyecto. Además, prepararía los términos de referencia y coordinaría la ejecución de las evaluaciones del programa.

El detalle de las funciones y responsabilidades de la UEP y los flujos de coordinación deberán estar detalladas en el MOP.

Gráficamente, la ubicación de la UEP en la estructura organizacional sería el siguiente:



**UEP**

La estructura interna de la UEP, se recomienda sea la siguiente en base al personal mínimo:

# **Referencias y Anexos**

## Referencias

Informe No. 000112-2017/IN/DGSC/PROYECTO030: Creación de la Unidad Ejecutora “Dirección General de Seguridad Ciudadana” en el pliego 007: Ministerio del Interior para el AF 2018.

Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley_de_Contrataciones_2012_web.pdf>

Ley del Servicio Civil.

<http://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Ley%20N%2030057.pdf>

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/455150/1.+Ley+27785+Ley+Org%C3%A1nica+del+Sistema+Nacional+de+Control+y+de+la+Contralor%C3%ADa+General+de+la+Rep%C3%BAblica.pdf/388b8415-7096-457d-ac6c-af7e758f4b41>

Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

<https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley_que_crea_el_SNIP(2014_agosto).pdf>

Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.

<http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/LEY%20N%C2%BA%2027933%282%29.pdf>

Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/5538-ley-n-28112/file>

Memorando Múltiple - Disposición de Funciones de la Oficina de Abastecimiento.

Organigrama del Ministerio del Interior del Perú.

<https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/Organigrama.jpg>

Plan Estratégico Institucional 2017-2019.

Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2021.

Reglamento de Organización y Funciones del MININTER.

<https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/DS-Nro.004-2017-IN_0.pdf>

Resolución Ministerial – Cuadro para la Asignación de Personal Provisional. 6 de marzo de 2017.

<https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/Organigrama.jpg>

Resolución Viceministerial – Buenas Prácticas Éticas. 16 de mayo de 2016.

<https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/RVM-Nro-025-2016-IN-VGI.pdf>

Sistema Nacional de Proyectoción Multianual y Gestión de Inversiones (invierte.pe)

[https://www.mef.gob.pe/es/documentacion-sp-30574/temas/sistema-nacional-de-proyectocion-multianual-y-gestion-de-inversiones-invierte-pe](https://www.mef.gob.pe/es/documentacion-sp-30574/temas/sistema-nacional-de-programacion-multianual-y-gestion-de-inversiones-invierte-pe)

## Anexos

1. Cuestionario completo según la Guía de Aplicación de la PACI para cada módulo (documento Excel).
2. Resumen de Normativa Vinculada al Proyecto

1. DECRETO LEGISLATIVO N° 1135 [↑](#footnote-ref-1)
2. De acuerdo a la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería Ley Nº 28693, las Unidades Ejecutoras son las encargadas de conducir la ejecución de operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administran, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería y en tal sentido son responsables directas respecto de los ingresos y egresos que administran. La Dirección Nacional de Tesoro Nacional es la encargada de autorizar la apertura de cuentas bancarias para el manejo de los fondos de las unidades

   Ejecutoras, independientemente de su fuente de financiamiento. En la Ley, la Oficina de Administración se establece como la Unidad Ejecutora principal para manejar fondos públicos, por lo que su función abarca la gestión de Contaduría y Tesorería de gastos corrientes y de inversión de las distintas instancias de la estructura institucional. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ministerio de Economía del Perú, Transparencia Económica de ejecución de la inversión pública, 2016. [↑](#footnote-ref-3)
4. Ibidem. [↑](#footnote-ref-4)
5. https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902 [↑](#footnote-ref-5)
6. https://www.mef.gob.pe/es/glosario-de-inversion-publica [↑](#footnote-ref-6)
7. Normativa aprobada el 30 de noviembre de 2016, mediante el cual se deroga la Ley nacional del Sistema de Inversión Pública. En la misma se determina el ciclo de inversión pública en 4 ejes: (i) Programación Multianual: Comprende la estimación de brechas de servicios público e infraestructura a nivel sectorial, en base a la realización de diagnósticos y estimación de objetivos metas e indicadores; (ii) Formulación y Evaluación: las instituciones a través de la designación de una Unidad Formuladora generan el proyecto en base a una ficha técnica y sus respectivos estudios de pre inversión, registran y aprueban las inversiones en el Banco de Inversiones. Para el caso las inversiones a ser financiadas con recursos provenientes de operaciones de endeudamiento público mayores a un (01) año, que cuenten con aval o garantía del Estado, el Ministerio de Economía y Finanzas dará la conformidad respectiva para su consideración en el Proyecto Multianual de Inversiones.; (iii) Ejecución: Las Unidades Ejecutoras de Inversión, son los órganos responsables de la ejecución de las inversiones aprobadas en el Banco de Inversiones. Generan el expediente técnico o equivalente y coordinan la ejecución física y financiera. El seguimiento de la inversión se realiza a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones, herramienta del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones que vincula el Banco de Inversiones con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP); y (iv) Funcionamiento: Considera la operación y mantenimiento de las inversiones, así como la provisión de servicios generados por las mismas. Se contempla la realización de evaluaciones ex post. [↑](#footnote-ref-7)
8. Procesos según lo estipulado en el Perfil del Proyecto PE- L1224. [↑](#footnote-ref-8)
9. El proveedor deberá inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores para poder participar de la contratación. [↑](#footnote-ref-9)
10. La emisión de la orden de servicio cuenta desde la aprobación de la certificación presupuestal. [↑](#footnote-ref-10)
11. Percepción de inseguridad es del 90% a principios de 2017. https://www.mininter.gob.pe/content/ministerio-del-interior-present%C3%B3-compromisos-del-sector-diciembre-de-2018-en-materia-de [↑](#footnote-ref-11)
12. Ver Buenas Prácticas Éticas (Anexo 1): https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/RVM-Nro-025-2016-IN-VGI.pdf [↑](#footnote-ref-12)
13. https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley\_que\_crea\_el\_SNIP(2014\_agosto).pdf [↑](#footnote-ref-13)
14. El subsistema de compras para proyectos BID fue aprobado en 2013. http://www.iadb.org/es/noticias/anuncios/2013-11-04/uso-sistemas-de-adquisiciones-america-latina-y-caribe,10634.html [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www2.seace.gob.pe/ [↑](#footnote-ref-15)
16. http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=pe-l1087 [↑](#footnote-ref-16)
17. En relación con la Programación anual, los órganos que conforman las Unidades Ejecutoras deben remitir los planes operativos hasta el 27 de noviembre de un año fiscal. La Unidad Ejecutora debe recopilar, consolidar y enviar los planes operativos a la Oficina de Planificación y Presupuesto hasta el 4 de diciembre. Finalmente, el Plan Operativo Institucional deberá estar aprobado por Resolución de Secretaría General hasta antes del 31 de diciembre. [↑](#footnote-ref-17)
18. https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/5538-ley-n-28112/file [↑](#footnote-ref-18)
19. Sobre las auditorías realizadas por la CGR, en mayo de 2016 se realizó el Control previo sobre las operaciones que en cualquier forma comprometan el crédito o capacidad financiera del Estado. Entre las principales recomendaciones se señalan: 1. Se identifiquen claramente el alcance de los proyectos de capacitación especializados, esquema de desarrollo, responsables de proveerlos con el fin de contar con costos de mercado correctamente calculados. 2. Sobre Proyectos presupuestales de obras, se recomienda para las futuras operaciones, se actualice la “Directiva de Normas de Construcción de Comisarías PNP y PPVVFF tipo a Nivel Nacional”, para el establecimiento de las tipologías tomando en cuenta los alcances advertidos durante su implementación, factores, parámetros y niveles de servicio necesarios.” y 3. Asegurar que el costo de los estudios definitivos o expedientes técnicos, sean revisados de manera global, los precios de equipamiento, mobiliario, materiales y mano de obra con el fin de estimar precios unitarios correctamente dimensionados y razonables y así evitar una posible sobrevaloración de las intervenciones. Así mismo, en 2016 se realizó la auditoría al contrato de compra venta de patrulleros inteligentes. Las conclusiones del informe identificaron riesgos relacionados con limitaciones para el mantenimiento de los vehículos en las zonas asignadas podrían afectar el logro de los objetivos institucionales de mejorar la capacidad operativa de la PNP en el control de carreteras y patrullaje urbano. [↑](#footnote-ref-19)
20. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/455150/1.+Ley+27785+Ley+Org%C3%A1nica+del+Sistema+Nacional+de+Control+y+de+la+Contralor%C3%ADa+General+de+la+Rep%C3%BAblica.pdf/388b8415-7096-457d-ac6c-af7e758f4b41> [↑](#footnote-ref-20)
21. http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Diagn%C3%B3stico%20del%20Sistema%20de%20Adquisiciones%20del%20Per%C3%BA%20150716.pdf [↑](#footnote-ref-21)
22. El asesor legal estaría a cargo de velar por el cumplimiento de las normas que rigen la ejecución del Proyecto, revisar el cumplimiento de la normativa, en las modificaciones de los instrumentos jurídicos del Programa, incluyendo el MOP, y realizar el seguimiento contractual respectivo, para el cumplimiento de las cláusulas estipuladas en el Contrato de Préstamo y los Contratos derivados de las adquisiciones. [↑](#footnote-ref-22)