PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2012– 2016

OFICINA DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO

Unidad de Planificación y Presupuesto

Jesús María, junio de 2012

Tabla de contenido

Presentación 3
Base Legal 4

I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 5

1. Visión 2012 – 2016 del OSCE 5
2. Misión del OSCE 5
3. Principios para el accionar del OSCE 5
4. Diagnóstico Estratégico: Análisis FODA priorizado 8
5. Rol Estratégico del OSCE: Estrategia Genérica del OSCE 11
6. Programas y Subprogramas del PEI 2012 – 2016 15
   - 6.1 Identificación de los Programas y Subprogramas del PEI 2012 – 2016 15
   - 6.2 Diagnóstico de los Programas Principales 15
     - 6.2.1 Diagnóstico del Programa1: Fortalecimiento del Rol Supervisor del OSCE 16
     - 6.2.2 Diagnóstico del Programa 2: Desarrollo de capacidades en los actores del proceso de Contratación Pública 16
     - 6.2.3 Diagnóstico del Programa 3: Optimización de los procesos de contratación pública 17
     - 6.2.4 Diagnóstico del Programa 4: Fortalecimiento de la desconcentración de los servicios del OSCE 18
     - 6.2.5 Diagnóstico del Programa 5: Optimización de la gestión de recursos y procesos internos del OSCE 18
7. Mapa Estratégico 19
8. Objetivos Estratégicos Generales 21
9. Objetivos Estratégicos Específicos 24
10. Análisis de Riesgos: Identificación y Priorización de los riesgos del PEI 30

II. PLANIFICACIÓN PROGRAMÁTICA 35

1. Planes de Acción para Alcanzar los Objetivos Estratégicos Específicos 35
2. Identificación de Proyectos por Programa 112
3. Articulación del PEI con mandatos a nivel nacional y sectorial 113

Presentación

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), reconociendo la necesidad de contar con lineamientos estratégicos que orienten su gestión institucional en el mediano y largo plazo, inició sus actividades para formular el Plan Estratégico Institucional 2012-2016, las cuales tuvieron como referente los lineamientos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 del Sector Economía y Finanzas, elaborado en base al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional "Plan Bicentenario: Perú al 2021".

El proceso de planeamiento estratégico fue desarrollado en base a una metodología participativa que implicó la realización de entrevistas y reuniones de trabajo tanto con los funcionarios y la plana directiva del OSCE, como con representantes de los principales grupos de interés, con el apoyo de una consultoría especializada.

Cabe señalar que como parte del trabajo, previamente se formuló el Diagnóstico Estratégico, comprendiendo los ámbitos interno y externo (macro y micro entorno),de la organización, el cual fue construido en base a información primaria obtenida mediante entrevistas y encuestas, e información secundaria recopilada de documentos institucionales, estudios y estadísticas referidos a contrataciones públicas.

La primera parte del presente instrumento de gestión contiene la planificación estratégica, obtenida gracias a la sinergia de los integrantes del OSCE, cuyos resultados han sido plasmados en la visión y misión institucional, el análisis FODA y la definición de cinco objetivos estratégicos generales y once objetivos estratégicos específicos que constituyen la columna vertebral del Plan. Se han establecido indicadores de resultado para cada objetivo estratégico.

La segunda parte contiene la planificación programática conformada por los planes de acción generales (estrategias) y los planes de acción específicos para llevar a cabo los cambios (acciones estratégicas o tácticas), identificando las unidades orgánicas responsables de liderarlos. Dichos planes de acción constituyen los medios de enlace al planeamiento de corto plazo, permitiendo efectuar el monitoreo de los avances del Plan Estratégico.

Finalmente, se presentan los proyectos identificados y la articulación del PEI con los mandatos de nivel nacional y sectorial.

Base Legal

El presente Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012 – 2016 del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) fue elaborado bajo el marco legal nacional y sectorial respectivo. La concepción estratégica del plan se encuentra alineada con las políticas nacionales y sectoriales respectivas; así como con la directiva de elaboración de planes estratégicos institucionales.

- Mediante Acta de Suscripción AN – 22 de Julio de 2002 se aprobó el Acuerdo Nacional que incluye las políticas de Estado
- El Decreto Supremo N° 054-2011-PCM que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021, que contiene los lineamientos estratégicos a nivel nacional al cual deben alinearse los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales.
- La Resolución Ministerial Nº 807-2011-EF/41 que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012 – 2016 del Sector Economía y Finanzas; el OSCE se encuentra alineado al Objetivo Estratégico General: Modernización del Estado y profundización del proceso de descentralización.
- La Resolución Directoral Nº 004-2012-EF/50.01, aprueba la Directiva Nº 002-2012-EF/50.01, "Directiva para los Programas Presupuestales en el marco de la Programación y Formulación del presupuesto del sector público para el año fiscal 2013".
- La Resolución Directoral Nº004-2003-EF-68.01 aprueba la Directiva Nº 003-2003-EF/68.01 para la Reformulación de los Planes Estratégicos Institucionales para el Período 2004 – 2006
- Decreto Legislativo Nº 1017,Ley de Contrataciones del Estado
- Decreto Supremo Nº184-2008-EF,Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado
- Resolución Ministerial Nº 789–2011–EF,Reglamento de Organización y Funciones del OSCE
- Decreto Legislativo Nº 1018, del 3 de junio 2008. Decreto Legislativo que crea la Central de Compras Públicas - Perú Compras
- Ley Nº29812,Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012
- Ley Nº 29158,Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - LOPE
- Ley Nº 28411,Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- Decreto Supremo Nº 66 – 2011 – PCM, Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú. La Agenda Digital Peruana 2.0
- Ley Nº 27658,Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Ley Nº 27815(Modificada por la Ley 28496),Ley del Código de Ética de la Función Pública
- Decreto Supremo Nº 043 – 2003- PCM, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley 29060,Ley del Silencio Administrativo
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG,Normas de Control Interno
- Decreto Supremo Nº 096 – 2007 – PCM. "Decreto Supremo que regula la fiscalización aleatoria de los procedimientos administrativos por parte del Estado"
- Ley Nº 27444,Ley del Procedimiento Administrativo General
- Directiva Nº 005-2009-OSCE/CD, Plan Anual de Contrataciones

I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Visión 2012 – 2016 del OSCE

A continuación se presenta la Visión del OSCE al 2016:

> "Ser un organismo público referente de alcance nacional, reconocido como aliado estratégico de las entidades públicas y agentes económicos, por la calidad de sus servicios y por el uso intensivo de tecnologías de información; así como por promover la eficiencia, probidad y transparencia en la gestión de las contrataciones del Estado, contribuyendo a mejorar el acceso al mercado estatal y a elevar la calidad del gasto público."

2. Misión del OSCE

A continuación se presenta la Misión Institucional del OSCE:

> "Somos el organismo técnico especializado responsable de cautelar la aplicación eficiente de la normativa y promover mejores prácticas en la gestión de las contrataciones del Estado, para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población."

3. Principios para el accionar del OSCE

El OSCE como en toda entidad pública cumplirá los principios y deberes éticos del servidor público y en adición cuenta con un conjunto específico de principios que ha definido para su accionar.

Dichos Principios son los siguientes:

	Principios para el Accionar del OSCE
1.	**Probidad.** Actuamos con honestidad, integridad, transparencia, imparcialidad y veracidad en cada una de nuestras intervenciones en la gestión de contrataciones públicas
2.	**Vocación de Servicio.** Realizamos nuestro trabajo motivados por el compromiso que asumimos con el desarrollo del país, contribuyendo a que el gasto de las entidades públicas sea efectivamente utilizado para satisfacer las necesidades de la población

Principios para el Accionar del OSCE	
3.	**Calidad y Eficiencia.** Brindamos servicios efectivos, enfocados en satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios, aplicando criterios técnicos especializados que permiten dar celeridad, economía y transparencia a los procesos de contratación pública.
4.	**Oportunidad.** Actuamos en el momento y del modo requerido, dentro de los plazos establecidos, sin perjudicar el proceso de contratación pública ni el correcto uso de los recursos del Estado.
5.	**Proactividad y Trabajo en equipo.** Trabajamos en forma coordinada anticipándonos a las necesidades de los actores del mercado público, en un ambiente donde el trabajo individual contribuye al éxito de todo el equipo

Además, el OSCE asumirá como propios los principios y deberes éticos del empleado público señalados por la Ley N° 28496 – Ley del Código de Ética de la Función pública. De acuerdo al Capítulo II: Principios y deberes éticos del empleado público, artículos 6° y 7°, el OSCE deberá cumplir con los valores mostrados en el cuadro 1.

Cuadro 1.Principios y deberes éticos del empleado público

Artículo 6. Principios de la Función Pública	Artículo 7. Deberes de la Función Pública
1. **Respeto.** Adecúa su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.	1. **Neutralidad**. Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
2. **Probidad.** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.	2. **Transparencia.** Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información, completa y oportuna.
3. **Eficiencia.** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.	3. **Discreción.** Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
4. **Idoneidad.** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.	4. **Ejercicio Adecuado del Cargo.** Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
5. **Veracidad.** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.	5. **Uso Adecuado de los Bienes del Estado.** Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados. Referentes Básicos para la Mejora de la Administración Pública
6. **Lealtad y Obediencia.**Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.	6. **Responsabilidad.** Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.
7. **Justicia y Equidad.** Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, Ley del Código de Ética de la Función Pública otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.	
8. **Lealtad al Estado de Derecho.** El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.	

Fuente: Ley del Código de Ética de la Función Pública.

4. Diagnóstico Estratégico: Análisis FODA priorizado

A continuación se presenta los principales factores del diagnóstico estratégico interno y externo, identificados y priorizados.

Cuadro 2. Listado de Fortalezas

Nº	Fortalezas
F1.	Administramos el SEACE y el RNP que facilitan la interacción de los usuarios del sistema de contrataciones y fomentan la transparencia de los procesos de contrataciones públicas.
F2.	Equipo humano multidisciplinario, comprometido, que combina juventud y experiencia.
F3.	Desarrollamos modalidades y herramientas de contratación que reducen costos de contratación y conflictos, tales como: subasta inversa y convenio marco.
F4.	Rol estratégico del OSCE como organismo técnico especializado en las contrataciones del estado.
F5.	Alta Dirección con voluntad para impulsar la mejora en la gestión de la contratación pública.
F6.	El OSCE cuenta con la facultad y capacidad para la certificación de los operadores logísticos públicos en contrataciones.
F7.	Estructura organizacional fortalecida (procesos, funciones, CAP/CAS, escala remunerativa).
F8.	Presencia del OSCE a nivel nacional a través de oficinas zonales.
F9.	Contamos con repositorios de información y bases de datos factibles de ser explotadas para la toma de decisiones internas.
F10.	Posicionamiento en el escenario internacional nos permite acceder a cooperación técnica y financiera.
F11.	Capacidad de autosostenimiento del OSCE

Cuadro 3. Listado de Debilidades

Nº	Debilidades
D1.	No se cuenta con las herramientas tecnológicas suficientes para soportar la mayor demanda externa de transacciones electrónicas
D2.	Presuntos actos de corrupción ocurridos en gestiones anteriores y en determinadas unidades orgánicas ha afectado el prestigio del OSCE
D3.	Procesos ineficientes han ocasionado demoras en la atención oportuna de denuncias y aplicación de sanciones.
D4	Necesidad de mejorar el proceso de atención y orientación al usuario
D5.	Nombre y rol del OSCE poco posicionado debido a una débil estrategia de comunicación integral
D6.	Insuficiente automatización e integración de los procesos internos del OSCE

D7.	Insuficiente predictibilidad en las acciones resolutivas del OSCE sobre la aplicación de la normativa de contratación pública.
D8.	Insuficiente capacitación para fortalecer las competencias del personal del OSCE
D9.	Alta rotación de la plana directiva ha afectado la institucionalidad del OSCE
D10	El sistema de control interno del OSCE no está completamente implementado.
D11	Inadecuada infraestructura, distribución de espacios de las oficinas y separación de direcciones de línea.
D12	Necesidad de otorgarle mayor valor agregado al RNP.
D13	Falta la revisión, actualización y/o modificación de directivas ante cambios normativos.
D14	Oficinas zonales poco posicionadas, con limitadas funciones y baja capacidad de respuesta.
D15	Necesidad de enfatizar el rol supervisor y fiscalizador del OSCE en labores de campo.
D16	No se cuenta con mecanismos para convocar a los diversos actores del mercado de contrataciones públicas, para que participen en la formulación de propuestas normativas de modificación de la LCE y su reglamento
D17	Falta completar la depuración de fichas técnicas para la aplicación de la modalidad de subasta inversa.
D18	Necesidad de fortalecer la comunicación interna, clima laboral y coordinación entre áreas

Cuadro 4. Listado de Oportunidades

Nº	Oportunidades
O1.	Política nacional de gobierno electrónico para el acceso a tecnología de punta y/o fuentes de financiamiento
O2.	Reconocimiento de los agentes económicos del rol técnico normativo del OSCE en materia de contratación pública.
O3.	Crecimiento sostenido de la economía que permite incrementar el mercado de las compras públicas
O4.	Apoyo del Poder Ejecutivo que reconoce la importancia del OSCE como organismo especializado en materia de contrataciones públicas
O5.	Apoyo técnico y financiero de organismos multilaterales de desarrollo tales como BID, Banco Mundial, USAID, entre otros.
O6.	Alta sensibilidad social frente a la lucha contra la corrupción fortalecida por la decisión gubernamental de implementar planes sectoriales e institucionales de al respecto
O7.	Existencia de redes internacionales y otros foros de orden mundial que permiten intercambiar mejores prácticas de contratación pública.
O8.	Existencia de entidades estratégicas que tienen interés en suscribir e implementar convenios de colaboración interinstitucional con el OSCE
O9.	La inclusión de capítulos de compras gubernamentales en los acuerdos comerciales internacionales permite brindar mayor estabilidad a la normativa de contrataciones públicas

Nº	Oportunidades
O10.	Política nacional de descentralización del Estado favorece la desconcentración del OSCE
O11.	Existen programas de apoyo a las MYPEs y empresas locales para facilitar su acceso al mercado público promoviendo la competencia.

Cuadro 5. Listado de Amenazas

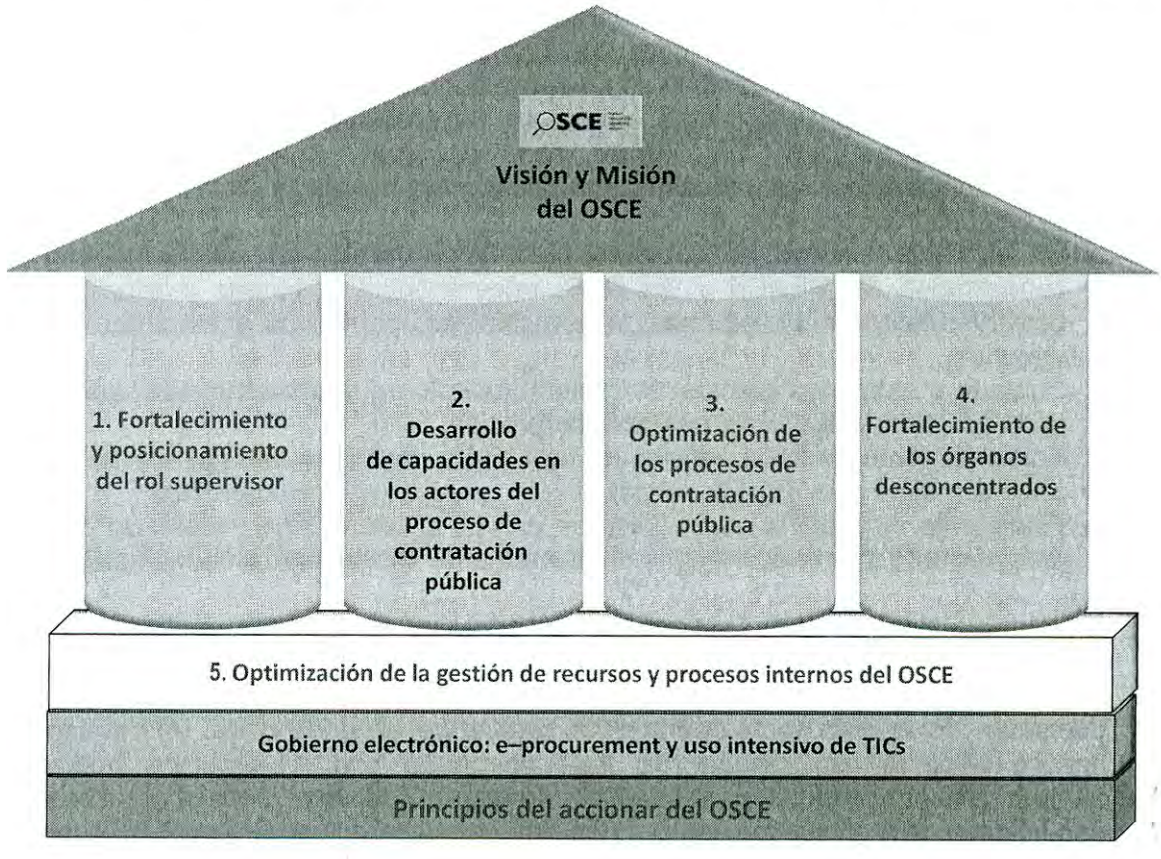
Nº	Amenazas
A1.	Injerencia política en la regulación de las contrataciones públicas
A2.	Malas prácticas que afectan a los procesos de contrataciones públicas y repercuten directamente en la imagen del OSCE (corrupción, lobbies, informalidad).
A3.	Existencia de barreras de acceso al mercado público que desincentivan la participación de proveedores (bases diseñadas para favorecer a algunos proveedores específicos; demoras en los pagos; costos altos de participación (garantías, cartas fianza); límites para elevar observaciones e impugnar).
A4.	Leyes, decretos de urgencia y otros tipos de normas legales que permiten la creación de regímenes especiales y/o utilización de regímenes paralelos de compra que afectan el régimen general de contrataciones públicas.
A5.	Deficiente planificación y gestión de compras por parte de las entidades públicas debido principalmente a inadecuadas capacidades y alta rotación de los profesionales de los órganos que participan en los procesos de planeamiento, presupuesto y contratación pública.
A6.	Disposiciones normativas y recortes presupuestales que ponen en riesgo la autosostenibilidad financiera del OSCE.
A7.	Inexistencia de políticas a largo plazo por parte del Estado respecto a las contrataciones públicas, permite cambios de acuerdo al gobierno de turno.
A8.	Algunos aspectos de la Ley de Contrataciones afectan la eficiencia y calidad de los procesos de contrataciones públicas.
A9.	Inexistencia del marco legal para el sistema de contrataciones públicas que constituya al OSCE como su ente rector.
A10.	Baja calidad de conectividad del país (internet en provincias es precario).
A11.	Falta de compatibilidad entre las plataformas de las entidades públicas dificulta la fluidez de información.
A12.	Hackers y virus que atentan contra la seguridad informática de las plataformas del OSCE.

5. Rol Estratégico del OSCE: Estrategia Genérica del OSCE

Los ejes temáticos para hacer realidad la visión y cumplir la misión del OSCE sirven para enmarcar la elaboración de los siguientes elementos del plan estratégico, es decir, los objetivos estratégicos generales, los objetivos estratégicos específicos, y sus respectivos indicadores, metas y planes de acción. Estos ejes forman parte de la estrategia en su nivel más macro, en consecuencia, deben estar alineados directamente con las políticas nacionales y sectoriales que fueron descritas en la sección de diagnóstico estratégico, además de responder a los principales problemas identificados.

El Gráfico 1, expresa la interrelación de dichos ejes para el logro de la visión y misión del OSCE, evidenciando tanto los pilares sobre los cuáles se debe sostener la gestión de la institución para lograr el cambio transformativo esperado, reflejado en la visión de largo plazo, como los soportes sobre los que descansan los mismos.

Gráfico 1.Propuesta de Ejes temáticos para alcanzar la visión y misión del OSCE



Elaboración: Gerens
Fuente: Proceso de planeamiento estratégico

Tal como se muestra en el gráfico anterior, existen 3 bases o cimientos que sostienen la construcción y 4 pilares que permiten soportar la visión y misión institucional. En las bases se encuentran los factores transversales, cuyo logro es indispensable para que los pilares puedan alcanzarse de manera óptima. Estos factores transversales son:

1. **Los Principios para el Accionar**. Guían el trabajo diario del personal del OSCE. Si cada persona interioriza estos principios y los aplica en su quehacer, contribuirá directamente al logro de la excelencia operacional y, por tanto, a que se alcance con mayor facilidad los 4 pilares establecidos, dentro de un clima laboral propicio. Con ello, se coadyuva al cambio transformativo esperado. Los principios del accionar tienen que ser cumplidos desde la Presidencia Ejecutiva, pasando por la Plana Directiva y colaboradores a cargo de la misma, siendo responsabilidad de los líderes institucionales difundir con sus propios actos estos principios.

2. **El Gobierno Electrónico: e-procurement y uso intensivo de TICs.** En la sección del diagnóstico externo se analizó el impacto de la implementación del gobierno electrónico en la gestión pública y especialmente en el sistema de contrataciones del Estado. Efectivamente, la política de gobierno electrónico, que implica el uso intensivo de TICs, es un eje transversal que contribuye directamente a la excelencia operacional y, por consiguiente, impacta en la realización de los pilares. El gobierno electrónico tiene impacto tanto en el frente interno como externo del OSCE.

   a. En el frente interno, promueve el cambio de procesos manuales a procesos automatizados mediante sistemas y herramientas informáticas que permiten agilizar los procesos internos para disponer de información sistematizada. Igualmente, impacta en el nivel de coordinación entre las áreas, pues hace posible que la información fluya de manera segura y óptima. El uso intensivo de TICs en el frente interno bajo el enfoque de gobierno electrónico, repercutirá favorablemente en el frente externo, por ejemplo, agilizándolos pronunciamientos, los procesos arbitrales y las resoluciones del Tribunal de Contrataciones, entre otros.
   b. En el frente externo, el gobierno electrónico, incluye el fortalecimiento de capacidades del SEACE y del RNP, integrándolos con otras instituciones y convirtiéndolos en plataformas transaccionales, proactivas y cercanas a sus usuarios.
   c. Sumado a estos dos efectos, se genera impacto en la transparencia, así como en el accionar institucional contra la corrupción.
   d. Adicionalmente, el uso intensivo de tecnología contribuye al logro de la visión, pues la misma plasma este concepto como un elemento fundamental.
   e. Finalmente el gobierno electrónico se enfoca en alcanzar un mercado público más eficiente, cerrando brechas de asimetría de información y riesgo moral.

3. **Excelencia operacional.** Una mezcla de personal competente, motivado y con principios del accionar interiorizados, a la par de procesos optimizados y con el soporte de sistemas informáticos integrados, impactan de manera positiva en la búsqueda de la excelencia operacional, la cual se entiende como un camino de mejora continua con calidad. Se trata de contar con: 1) recursos humanos altamente especializados, capacitados, comprometidos, motivados e identificados con la institución; 2) direcciones de línea trabajando coordinadamente bajo criterios uniformizados y con pleno soporte de las órganos de apoyo y asesoramiento; 3) procesos automatizados soportados en un sistema informático estable y rápido que utiliza intensivamente las TICs; 4) infraestructura física adecuada; 5) recursos económicos sólidos y racionalmente utilizados; 6) aplicación de buenas prácticas de calidad en cada procedimiento realizado; entre otros. La consecución de este eje transversal repercute directamente en el logro de la visión, ya que fortalece la imagen y posicionamiento del OSCE como un organismo público referente por realizar una gestión de excelencia y por la calidad de sus servicios.

Explicados los ejes transversales o bases de la macro estrategia, se continuará con la descripción de cada uno de los pilares o ejes verticales del OSCE. El Cuadro 6 muestra esta descripción.

Cuadro 6. Pilares o Ejes Temáticos de la Estrategia del OSCE

Eje temático	Impacto en el logro de la visión y misión del OSCE
1. Fortalecimiento del rol supervisor Este pilar ocupa la primera posición porque constituye el rol principal del OSCE. Fortalecer el rol supervisor de la entidad, no sólo se enfoca en la supervisión realizada a los procesos de contrataciones públicas sino abarca un ámbito mayor. La connotación de la supervisión abarca todos los aspectos del quehacer del OSCE, en la supervisión de procesos de contratación, en la supervisión de proveedores, en la determinación de pronunciamientos, de laudos arbitrales y de las resoluciones del Tribunal de Contrataciones, respectivamente. La supervisión se entiende como la cautela de la aplicación de la ley sin dar la imagen de fiscalización, pero sí de precaución.	• Se encuentra directamente alineado con la misión ya que allí se ha incluido la cautela de la aplicación eficiente de la normativa. • También está alineado con el logro de la visión porque al fortalecer el rol supervisor se logrará que los actores del sistema de contrataciones reconozcan al OSCE por sus servicios de calidad y como una institución que contribuye a elevar la calidad del gasto público. • El fortalecimiento del rol supervisor también contribuye a la eficiencia del mercado público ya que impacta en la reducción de la asimetría de información y del riesgo moral.
2. Desarrollo de capacidades de gestión en la contratación pública Es el segundo pilar de la estrategia del OSCE. Implica pasar de un rol meramente capacitador a ser una entidad que desarrolle capacidades en los actores del sector público que intervienen en el proceso de contrataciones, es decir el área logística con las áreas usuarias y comités especiales, de manera que gestionen óptimamente sus compras y ejecuten con calidad el presupuesto asignado. Este desarrollo de capacidades pasa por cerrar brechas de competencias y por realizar un acompañamiento para asegurar la transmisión de know-how en materia de gestión de las contrataciones públicas. Adicionalmente, se desea contribuir al desarrollo y/o fortalecimiento de los otros actores del sistema de contrataciones sobretodo de los proveedores.	• Su alineamiento con la misión viene en el sentido que el desarrollo de capacidades promoverá mejores prácticas en la gestión de contrataciones públicas y optimizará el uso de los recursos públicos. • Su contribución con la visión es la de llegar a ser reconocido como un aliado estratégico, es decir que se perciba al OSCE no sólo como un cautelador sino también como un acompañante en el proceso de contrataciones. Asimismo con el desarrollo de capacidades en las entidades públicas se contribuye a elevar la calidad del gasto público ya que éstas gestionarán mejor sus compras. Adicionalmente, la contribución al desarrollo de capacidades en el resto de los actores, sobre todo en los proveedores se mejorará el acceso de estos últimos al mercado.

Oficina de Planeamiento y Desarrollo - OSCE -

Unidad de Planificación y Presupuesto - OSCE -

Eje temático	Impacto en el logro de la visión y misión del OSCE
3. Mecanismos efectivos y transparentes de contratación pública El tercer pilar impulsa la generación de mecanismos (modalidades de contratación, simplificación de procesos y trámites, entre otros) que logren agilizar el proceso de contratación pública. En este pilar el uso intensivo de tecnología es vital porque contribuye a lograr que el SEACE y el RNP dejen de ser plataformas emergentes para convertirse en plataformas transaccionales y conectadas con los actores de la contratación pública.	• Está alineado con la misión ya que contribuye no sólo a promover mejores prácticas de gestión sino también en cautelar la aplicación eficiente de la normativa, lo cual repercute en el uso óptimo de los recursos públicos. Por otro lado refuerza el hecho de ser el organismo técnico especializado ya que para desarrollar este tipo de mecanismos se necesita alta especialización no sólo en tema de contrataciones públicas sino un conocimiento de los sectores de la economía peruana y de cómo generar eficiencia en el mercado público (libre de prácticas colusivas, riesgo moral, asimetría de información, corrupción, entre otros). • Contribuye a la visión porque a través de estos mecanismos se tiene un impacto importante en promover la eficiencia, probidad y transparencia en la gestión de las contrataciones del Estado. Por otro lado está alineado a la visión por el uso intensivo de tecnologías que se debe imprimir a estos mecanismos para que realmente logren eficiencia y generen valor a los actores del sistema de contrataciones públicas, siendo esto último un paso de acercamiento para convertirse en un aliado estratégico.
4. Fortalecimiento de los órganos desconcentrados Frente a un país en proceso de descentralización en el cual existen gobiernos regionales, municipios provinciales y centenares de municipios distritales necesitados de mejorar sus procesos de contrataciones, el OSCE ha decidido asumir el reto de fortalecer sus órganos desconcentrados y acercarse más a las entidades y a sus proveedores. Se dota a sus oficinas zonales de la capacidad funcional y operativa necesaria para ofrecer servicios de calidad en sus respectivas jurisdicciones. Se trata de que cada oficina zonal sea un pequeño OSCE en su localidad y genere dinamismo en el mercado público regional y local, de acuerdo al Plan de Desconcentración que se apruebe.	• Está alineado con cada parte de la misión pero aplicada a las jurisdicciones de los gobiernos y entidades subnacionales y contribuir así a la satisfacción de las necesidades de la población. • Contribuye al logro de la visión porque el OSCE desea ser un organismo público referente de alcance nacional. Quiere acercarse a los actores del sistema de contrataciones y estando centralizado y con oficinas zonales débiles es difícil que ese acercamiento y reconocimiento como aliado estratégico se llegue a cumplir.

Explicada la sección de ejes temáticos se procederá a presentar la propuesta de programas y subprogramas, así como de objetivos estratégicos generales y específicos que se desprenden de la estrategia genérica, del diagnóstico y de la Visión y Misión, respectivamente.

6. Programas y Subprogramas del PEI 2012 – 2016

6.1 Identificación de los Programas y Subprogramas del PEI 2012 – 2016

En concordancia con lo establecido en la metodología propuesta, a partir de los principales problemas identificados y la estrategia genérica descrita en las secciones anteriores, se han propuesto 5 programas y 11 subprogramas que constituirán el PEI 2012-2016, tal como se muestra en elCuadro 7.

Dichos programas se encuentran alineados con los productos del OSCE

Cuadro 7. Programas y subprogramas identificados para el PEI 2012-2016

Programas	Subprogramas
P1. Programa de Fortalecimiento del Rol Supervisor del OSCE	SP1.1. Mejora del posicionamiento del OSCE como organismo público referente y aliado estratégico
	SP1.2. Mejora de la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE
	SP1.3. Fortalecimiento de los procesos de solución de controversias en los procesos de contrataciones públicas
P2.Programa de desarrollo de capacidades en los actores del proceso de Contratación Pública	SP2.1. Desarrollo de capacidades de los operadores logísticos y mejora de la participación de proveedores y otros actores de las contrataciones públicas
P3. Programa de optimización de los procesos de contratación pública	SP3.1. Mejora de la eficiencia del proceso de contratación pública
	SP3.2. Incremento de la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP
	SP3.3. Incremento del acceso de proveedores al mercado público
P4. Programa para el fortalecimiento de la desconcentración de los servicios del OSCE	SP4.1. Fortalecimiento de las oficinas zonales para la desconcentración operativa y funcional
P5. Programa de optimización de la gestión de recursos y procesos internos del OSCE	SP5.1. Mejora de la gestión de recursos y la organización del OSCE
	SP5.2. Optimización de procesos internos mediante el uso de tecnologías de información
	SP5.3. Aseguramiento de la sostenibilidad financiera del OSCE

6.2 Diagnóstico de los Programas Principales

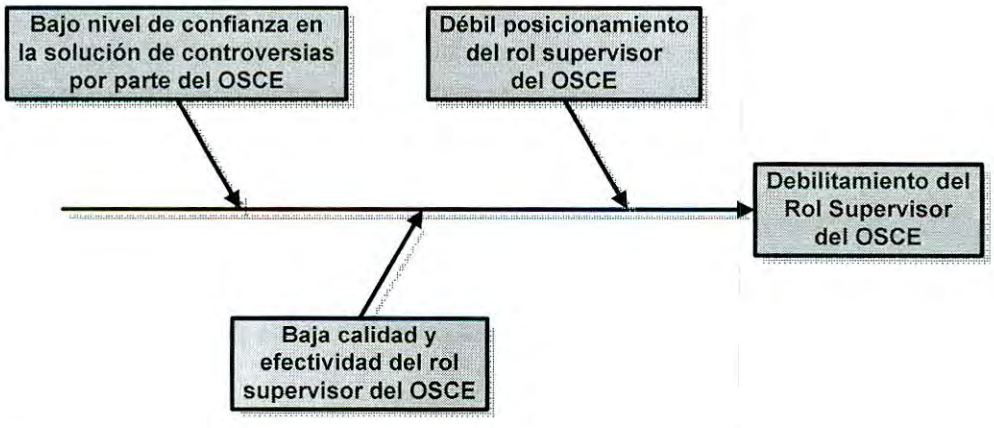
Cada programa del PEI, debe contener actividades y proyectos orientados a resolver los problemas principales identificados. En esta sección se presenta un resumen del diagnóstico por programa, a fin de identificar los elementos a ser utilizados para la planificación de cada uno de ellos.

6.2.1 Diagnóstico del Programa1: Fortalecimiento del Rol Supervisor del OSCE

Baja efectividad y oportunidad de las intervenciones: la mayoría de las veces las recomendaciones de medidas correctivas son poco oportunas y no logran ser implementadas. Esto debilita la confianza en el accionar del OSCE y propicia condiciones favorables para el surgimiento de la corrupción.

Obsérvese en el gráfico siguiente el resumen de las principales causas identificadas para este problema:

Gráfico 2. Resumen del diagnóstico – Programa 1: Fortalecimiento del Rol Supervisor del OSCE



Elaboración: Gerens

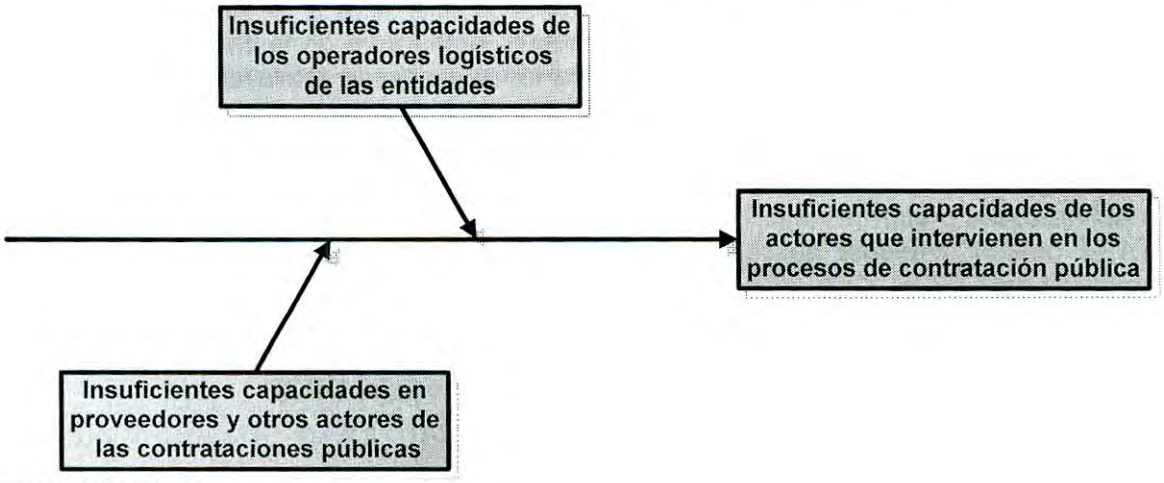
6.2.2 Diagnóstico del Programa 2: Desarrollo de capacidades en los actores del proceso de Contratación Pública

Los principales actores involucrados en los procesos de contratación pública no cuentan con las capacidades necesarias.

Por una parte, los funcionarios de las entidades públicas muestran deficiencias en cuanto al conocimiento de la normativa y competencias de gestión (desde la planificación, hasta la gestión del contrato), lo que se ve agravado por los altos niveles de rotación de personal en las unidades de logística.

Además, los especialistas de las empresas privadas, si bien con la experiencia van conociendo acerca de la normativa y procedimientos, el alto porcentaje de propuestas no admitidas dan cuenta de la falta de competencias por parte de los mismos.
En el gráfico siguiente se esquematizan las principales causas que explican el citado problema.

Gráfico 3. Resumen del diagnóstico – Programa 2: Desarrollo de capacidades en los actores del proceso de Contratación Pública



Elaboración: Gerens

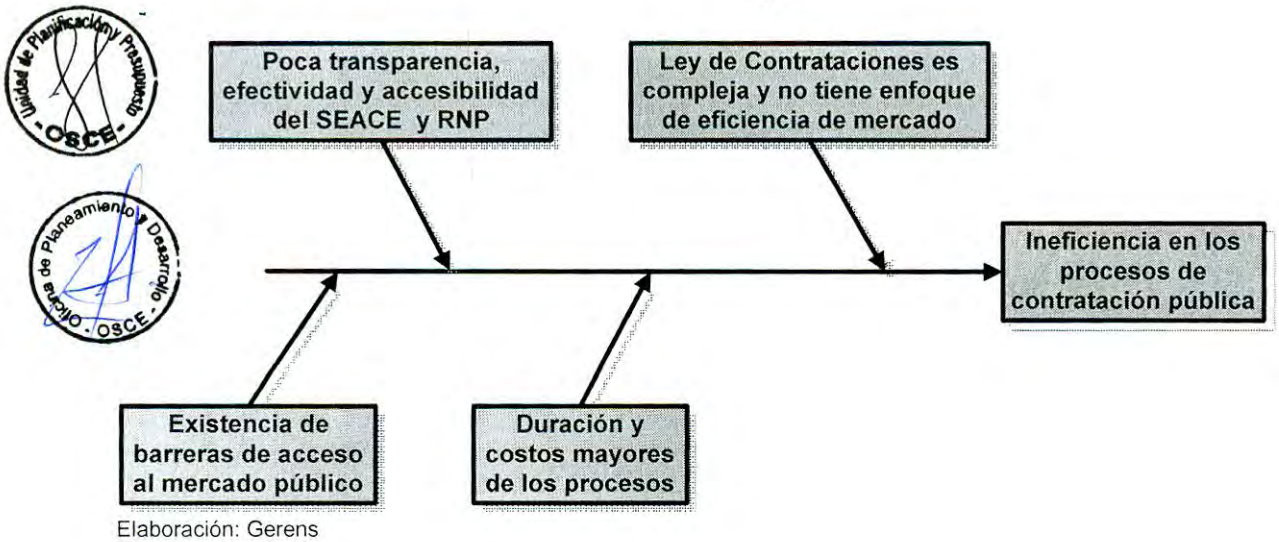
6.2.3 Diagnóstico del Programa 3: Optimización de los procesos de contratación pública

La normativa de contratación pública es compleja, haciendo que los procesos de contratación sean engorrosos, primando el enfoque controlista sobre el enfoque de eficiencia, tendiendo a dilatarse y generar mayores costos. Ello determina que el mercado público sea menos atractivo para proveedores de calidad, cuyo efecto se refleja en un alto número de procesos desiertos y en bajos niveles de competencia por proceso contratado.

Adicionalmente, los sistemas con que cuenta el OSCE para facilitar los procesos de contratación tienen fallas que reducen su transparencia, efectividad y accesibilidad.

Lo expuesto resume las principales causas identificadas para el problema principal asociado al programa 3, tal como se esquematiza en el gráfico siguiente.

Gráfico 4. Resumen del diagnóstico – Programa 3: Optimización de los procesos de contratación pública

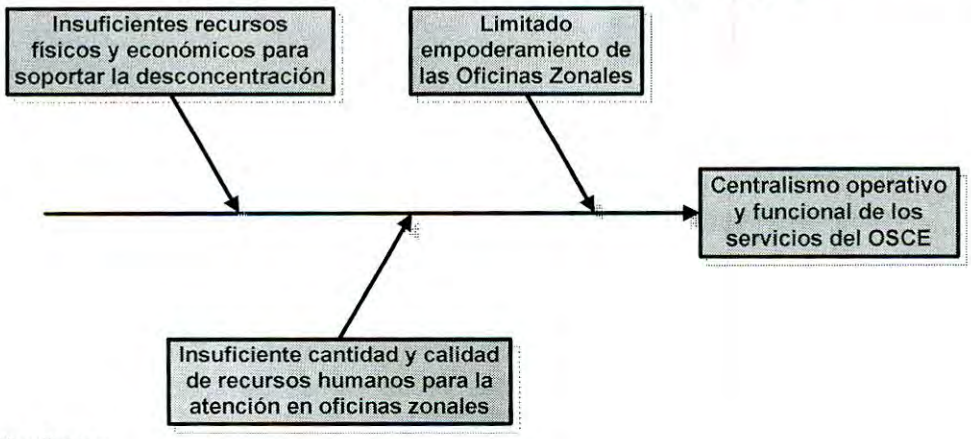


Elaboración: Gerens

6.2.4 Diagnóstico del Programa 4: Fortalecimiento de la desconcentración de los servicios del OSCE

Si bien el OSCE cuenta con 20 oficinas zonales, estas a la fecha brindan un limitado número de servicios, ya que la mayoría de los mismos se manejan desde la sede central y, por lo tanto, las oficinas desconcentradas funcionan como mesas de partes. Por esta razón, el OSCE afronta dificultades para abarcar el territorio nacional en sus diversas intervenciones, e incluso genera costos adicionales en los usuarios que muchas veces prefieren viajar a Lima para realizar sus trámites.
En el gráfico siguiente se resumen las principales causas del centralismo de los servicios del OSCE.

Gráfico 5. Resumen del diagnóstico – Programa 4: Fortalecimiento de la desconcentración de los servicios del OSCE

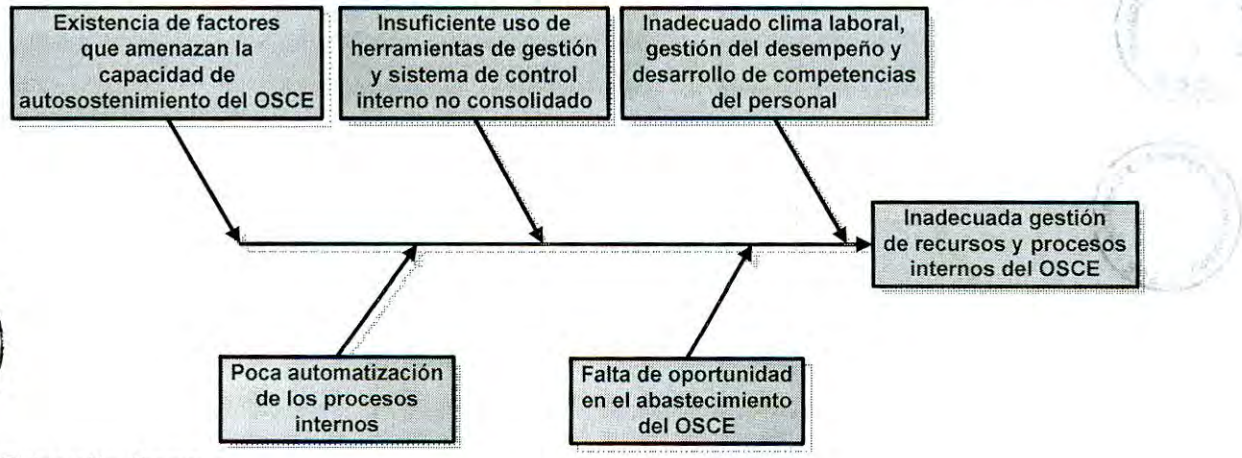


Elaboración: Gerens

6.2.5 Diagnóstico del Programa 5: Optimización de la gestión de recursos y procesos internos del OSCE

Las deficiencias al interior de la gestión, resulta ser el problema en la base que repercute en muchos otros. Al respecto se han identificado una serie de factores, principalmente debilidades, como principales causantes del problema principal asociado a este programa (ver Gráfico 6)

Gráfico 6. Resumen del diagnóstico – Programa 5: Optimización de la gestión de recursos y procesos internos del OSCE



Elaboración: Gerens

7. Mapa Estratégico

Como parte del Modelo de Control de Gestión para realizar el seguimiento de la implementación del plan, se consideran el Mapa Estratégico, y las Tablas 1, 2 y 3 de las secciones siguientes.

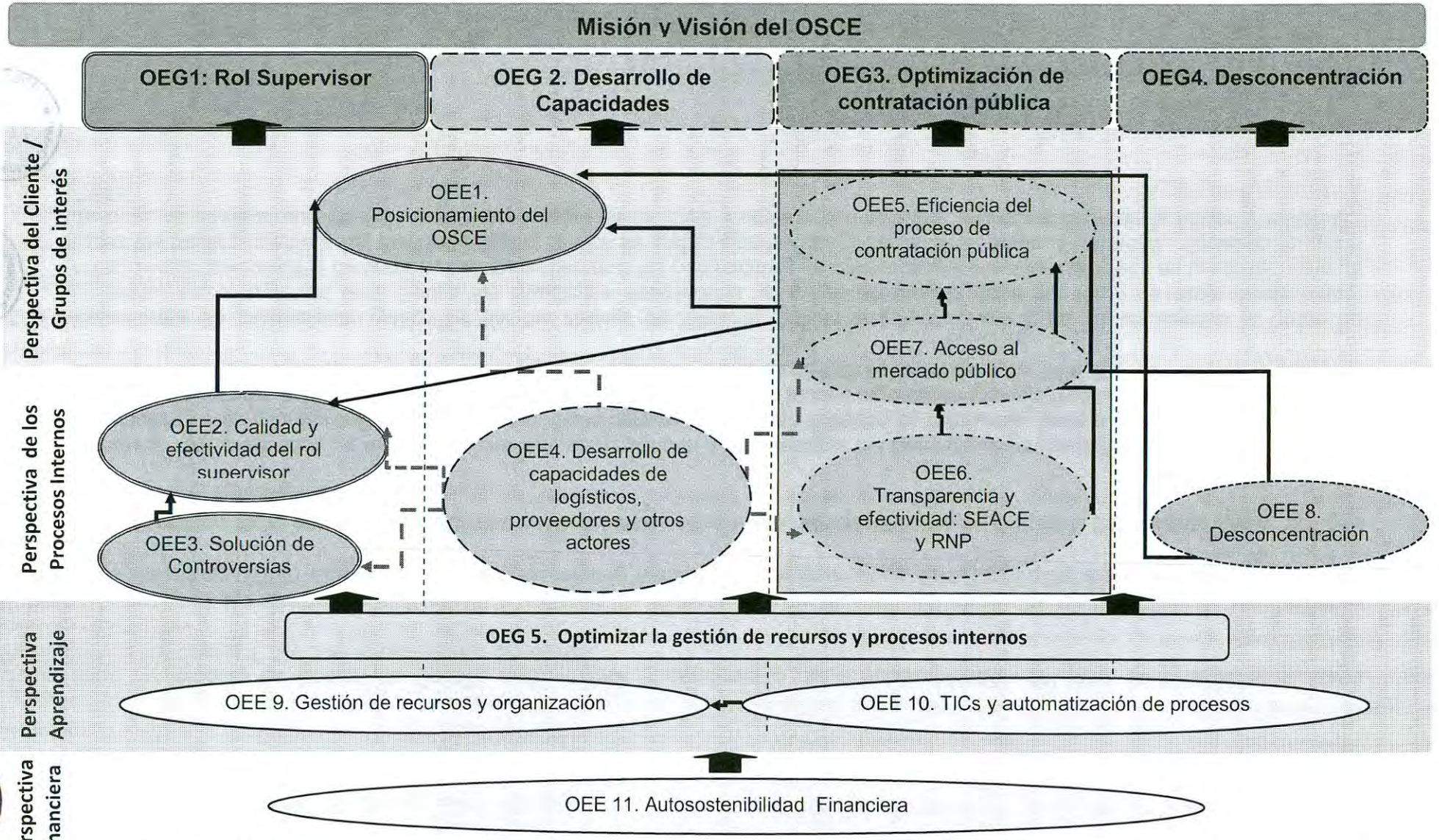
El Mapa Estratégico presentado en el Gráfico 7, muestra de manera esquemática la estrategia planteada, indicando los Objetivos Estratégicos Generales (OEG) y Específicos (OEE), así como la interacción entre los mismos. En la lectura del mapa se puede apreciar:

- **Ejes temáticos de la estrategia:** graficados como columnas en el mapa, corresponden a los Objetivos Estratégicos Generales que constituyen la estrategia genérica.

- **Perspectivas:** graficadas de manera transversal, corresponden a perspectivas del Balanced Scorecard (financiera, de aprendizaje, de procesos y de clientes o grupos de interés). Cabe señalar que se han utilizado de referencia, pese a que los OEE no han sido definidos de manera estricta en función a dichas perspectivas, razón por la cual algunos de los objetivos contienen planes de acción correspondientes a la perspectiva de procesos y a la de clientes o grupos de interés (es el caso del OEE 7).

- **Relaciones de causalidad:** graficadas por las flechas de relación, indican la influencia del logro de un objetivo (o grupo de objetivos) en el logro de otro. Dadas las relaciones establecidas, el mapa estratégico debe ser leído de abajo hacia arriba, entendiendo que los OEE de la base, correspondientes a las perspectivas de aprendizaje y financiera, influyen en la consecución de todos los demás objetivos del plan estratégico, lo que se grafica con flechas gruesas en el mapa. Finalmente, siguiendo la lógica descrita, se observa que los OEE conllevan al logro de los OEG y estos en su conjunto apuntan a alcanzar la Misión y Visión del OSCE.

Gráfico 7. Mapa estratégico del OSCE



8. Objetivos Estratégicos Generales

Cada Objetivo Estratégico General ha sido planteado para contribuir al logro de la misión y visión de la institución, sin embargo definir un objetivo por sí sólo no causa efecto, necesita estar acompañado de indicadores, líneas de base y metas como herramientas de medición de su cumplimiento. Por ello se presenta la Tabla 1, construida para el seguimiento de la implementación de la estrategia genérica, seguimiento a ser realizado por la Alta Dirección. La tabla contiene Objetivos Estratégicos Generales (OEG), los respectivos indicadores con los que se pretende medir el impacto del logro de los OEG y las metas que la institución se propone alcanzar para los próximos cinco años, con lo cual se brinda una visión panorámica de los diversos frentes que aborda el PEI.

Tabla 1. Objetivos Estratégicos Generales, Indicadores y Metas

Objetivo Estratégico General (OEG)	Indicadores	LB	Metas				
			2012	2013	2014	2015	2016
OEG1: Fortalecer y posicionar el rol supervisor del OSCE en los procesos de contratación pública.	% de reducción de transgresiones a la LCE en las entidades supervisadas por el OSCE		LB	PD[1]	PD	PD	PD
	Nivel de confianza en el rol supervisor del OSCE por parte de los operadores logísticos de las entidades (encuesta)		LB		PD		
	Ubicación del OSCE en el ranking de entidades públicas más respetadas		LB	PD	PD	PD	PD
OEG2: Contribuir al desarrollo de capacidades y a una mejor participación	% de reducción de procesos que no culminan dentro del plazo programado[2]		LB	PD	PD	PD	PD

[1] PD = Por definir después de haber sido determinada la línea de base (LB)
[2] Procesos desiertos, nulos de oficio, cancelados

Objetivo Estratégico General (OEG)	Indicadores	LB	Metas				
			2012	2013	2014	2015	2016
de los actores del proceso de contratación pública	% de procesos adjudicados del PAC (en monto)	57% (2011)	60%	64%	69%	70%	70%
	Reducción del porcentaje de propuestas no admitidas en los procesos de selección clásicos (bienes y servicios)	18% (2010)	PD	PD	PD	PD	PD
	% de reducción de propuestas no admitidas en los procesos de selección clásicos (obras)	26% (2011)	25%	24%	23%	22%	21%
OEG3: Optimizar el proceso de contratación pública mediante la mejora e innovación de los mecanismos de contrataciones públicas y el uso intensivo de las TIC	% de contrataciones bajo el régimen general[3]	75% (2011)	77%	79%	81%	83%	85%
	% de reducción del costo promedio de las entidades para desarrollar el proceso de selección		LB		PD		PD
	N° de postores promedio por procedimiento clásico convocado en bienes y servicios[4]	1.4 (2011)	1.4	1.7	1.9	2.1	2.3
	N° de postores promedio por procedimiento clásico convocado en obras[5]	1.5 (2011)	1.5	1.7	2.0	2.4	2.8

[3] Monto de contrataciones efectuadas bajo la LCE / Monto de contratación total
[4] Promedio de bienes y servicios, considerando sólo propuestas admitidas
[5] Se considera propuestas admitidas por proceso convocado

Objetivo Estratégico General (OEG)	Indicadores	LB	Metas				
			2012	2013	2014	2015	2016
OEG4. Incrementar el impacto de las oficinas zonales del OSCE a nivel nacional.	% de incremento de la ejecución promedio del gasto respecto al PIM[6] de las entidades públicas bajo la jurisdicción de las oficinas zonales[7] del OSCE		LB	PD	PD	PD	PD
OEG5. Optimizar la gestión de recursos y mejorar de forma continua los procesos internos del OSCE, para contribuir a la excelencia operativa	Nivel de satisfacción de los usuarios internos respecto a los servicios que brinda el OSCE (encuesta)		LB	PD	PD	PD	PD

[6] Ejecución del gasto sólo de bienes, servicios y obras, sin considerar CAS, para entidades en el ámbito de acción de las oficinas zonales.
[7] Considera oficinas zonales pertenecientes al nivel máximo de desconcentración (fortalecimiento de Nivel 3)

9. Objetivos Estratégicos Específicos

La Tabla 2 muestra los Objetivos Estratégicos Específicos y sus respectivos indicadores, metas y responsables.

Los indicadores planteados son, en la mayoría de los casos, indicadores de impacto o de resultado, con los que se buscará medir el logro de cada OEE. Los responsables han sido definidos por indicador estratégico específico, y aluden a los cargos sobre los cuales recaería la responsabilidad de liderar y dar cuenta por los resultados del cumplimiento de las metas planteadas, considerando que dicho cumplimiento depende de la ejecución de una serie de planes de acción detallados en la Tabla 3.

Tabla 2. Objetivos Estratégicos Específicos, Indicadores, Metas y Responsables

Objetivo Estratégico Específico (OEE)	Indicador	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico	Nivel de conocimiento de la marca OSCE entre los principales grupos de interés[8]			LB	PD[9]	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional
	Nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que presta el OSCE (encuesta)			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional
	Nº de noticias positivas de OSCE en medios de comunicación masiva / Total de noticias del OSCE		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional

[8] Por definir que ranking se tomará – Plantear 2 o 3 alternativas
[9] PD = Por definir después de haber sido determinada la línea de base (LB)

Objetivo Estratégico Específico (OEE)	Indicador	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
OEE2. Incrementar la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE para reducir las malas prácticas en el mercado de contratación pública	% de reducción de observaciones acogidas al emitir pronunciamientos, respecto de las entidades conformantes del Plan de Acompañamiento Técnico del OSCE			LB	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo* y Directora de Supervisión
	% de reducción del número de denuncias atendidas		LB	PD	PD	PD	PD	Directora de Supervisión
* El Director Técnico Normativo es responsable de ejecutar el plan anual de acompañamiento técnico.								
OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas	Nivel de confianza promedio de los usuarios de los servicios arbitrales administrados por el OSCE			LB	PD	PD	PD	Directora de Arbitraje Administrativo
	Nivel de confianza promedio de los usuarios en el Tribunal de Contrataciones (encuesta)		LB		PD			Presidenta del Tribunal de Contrataciones
OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores	% de incremento del nivel de satisfacción de las áreas usuarias de las entidades que participaron en el programa de acompañamiento técnico,		LB	PD	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo

Objetivo Estratégico Específico (OEE)	Indicador	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público	respecto de sus OEC[10]							
	% de operadores logísticos con certificación vigente			100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo
OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública	% reducción del tiempo promedio del procedimiento de contratación hasta el otorgamiento de la buena pro consentida[11]	LB	PD	PD	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo y Jefe de la Oficina de Estudios Económicos
	% de reducción del tiempo promedio del procedimiento de contratación desde el otorgamiento de la buena pro hasta la liquidación			LB	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo, Jefe de la Oficina de Estudios Económicos
	% de monto de contratación realizados a través de las nuevas modalidades[12].		7.15	7.63	8.13	8.62	9.11	Director Técnico Normativo

[10] Nivel de satisfacción final/ nivel de satisfacción inicial.
[11] Calculado desde los actos preparatorios del proceso. Se excluye de la medición a las exoneraciones.
[12] Monto contratado empleando el Catalogo Electrónico de Convenio Marco y Subasta Inversa / Presupuesto ejecutado total de bienes y servicios

Objetivo Estratégico Específico (OEE)	Indicador	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP generando valor a los usuarios	Nivel de percepción de efectividad[13] del SEACE (índice para entidades)			LB	PD	PD	PD	Director del SEACE
	Nivel de percepción de efectividad[14] del SEACE (índice para proveedores)			LB	PD	PD	PD	Director del SEACE
	Percepción sobre la usabilidad[15] de las interfaces que ayude a reducir el tiempo de transacción del SEACE (encuesta)			LB	PD	PD	PD	Director del SEACE
	Nivel de satisfacción del proveedor con relación al RNP (encuesta)			LB	60%	70%	80%	Directora del RNP
OEE7. Incrementar el acceso al mercado público	Percepción de los proveedores sobre la accesibilidad al mercado público (encuesta)			LB	PD	PD	PD	Jefes de las Oficinas de Estudios Económicos y de Apoyo a la Gestión Institucional

[13] Deberá elaborarse un cuestionario con preguntas cerradas que midan la percepción de las entidades públicas respecto a tres variables: accesibilidad, transparencia y efectividad.
[14] Deberá elaborarse un cuestionario con preguntas cerradas que midan la percepción de los proveedores respecto a tres variables: accesibilidad, transparencia y efectividad.
[15] Sistema amigable. Cantidad de mejoras a las interfaces del SEACE, que ayuden a realizar actividades del sistema en menos tiempo

Objetivo Estratégico Específico (OEE)	Indicador	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
OEE8. Fortalecer las oficinas zonales y dotarlas de los recursos necesarios para la desconcentración operativa y funcional.	Tasa de disminución de demandas diversas a la sede central proveniente de las entidades de nivel subnacional.			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional, Directora de Supervisión, Director Técnico Normativo
OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.	% de mejora del clima laboral (medido en la encuesta)		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Administración
	% de metas anuales del PEI 2012 – 2016 que se alcanzan en el rango esperado		100%	100%	100%	100%	100%	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
	% de monto de contrataciones no programadas	70%	60%	50%	40%	30%	30%	Jefe de la Oficina de Administración
OEE10. Incrementar el uso de tecnologías de información para la optimización de los procesos internos del OSCE	% de incremento de los procesos en que se han incorporado TICs		LB	PD	PD	PD	PD	Director del SEACE y Jefe de la Oficina de Administración
	% de reducción del tiempo empleado en los procesos optimizados.		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo

Objetivo Estratégico Específico (OEE)	Indicador	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
OEE11. Promover la búsqueda de la autosostenibilidad financiera del OSCE	Índice de sostenibilidad financiera (Ingresos corrientes / Gastos corrientes)	1.39 (2011)	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo

10. Análisis de Riesgos: Identificación y Priorización de los riesgos del PEI

En concordancia con lo dispuesto por las Normas de Control Interno establecidas por la Contraloría General de la República, una vez definidos los Objetivos Estratégicos del PEI 2012-2016, se identificaron y priorizaron los riesgos de entre aquellos factores del diagnóstico interno y externo cuya ocurrencia afectaría de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad.

Para la priorización de los riesgos se trabajó de manera conjunta con el Comité de Riesgos, en el cual participaron representantes de las Direcciones Técnico Normativa y Supervisión, de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo y de la Oficina de Estudios Económicos.

En el Cuadro 8 se explican los riesgos que fueron identificados, y se muestra además la priorización de los mismos en base a los criterios de probabilidad de ocurrencia e impacto esperado.

Cuadro 8. Identificación y priorización de Riesgos del PEI

Riesgos Identificados	Descripción	Proba-bilidad	Impac-to	Ponde-ración
R1. Riesgo tecnológico interno. Débil infraestructura informática interna y procesos poco automatizados	Los sistemas informáticos internos con que cuenta la institución no contribuyen al adecuado desarrollo de los procesos internos que realiza el OSCE para poder brindar servicios a grupos de interés. Por este motivo, el mantener esta situación en los próximos años pondría en riesgo la capacidad de la institución de lograr todos los objetivos del PEI.	4	4.5	18.0
R2. Injerencia política en los cambios del marco legal de la contratación pública y en otras normas que pueden afectar al OSCE	Si bien el OSCE tiene el rol de proponer cambios en la normativa de contrataciones públicas, la aprobación de dichas propuestas pasa por instancias de revisión y aprobación superiores (MEF, Congreso de la República). Dichas instancias podrían verse influenciadas en sus decisiones por factores de carácter netamente político, dejando de lado los criterios técnicos que hubieran sido sugeridos por el OSCE. Esto afectaría de manera crucial el logro de los objetivos del OSCE, toda vez que el accionar de la institución se circunscribe en el marco normativo de las contrataciones públicas.	3.75	4.25	15.9

Riesgos Identificados	Descripción	Proba-bilidad	Impac-to	Ponde-ración
R3. Débiles competencias de gestión en las entidades públicas	Se ha identificado que las entidades públicas en su mayoría tienen una serie de debilidades en lo que concierne a competencias de gestión, siendo éstas aún más marcadas en los gobiernos de nivel local, lo cual ocasiona deficiencias en la planificación y desarrollo de los procesos de contrataciones. En tal sentido, el cumplimiento de las funciones y objetivos del OSCE se ve influenciado de manera negativa por esta realidad de las instituciones públicas.	3.75	4.25	15.9
R4. Complejidad del marco legal de contrataciones, que marca las reglas de juego del mercado público, resta eficiencia a las contrataciones del Estado	El marco legal de las contrataciones públicas se basa un enfoque controlista, por lo que tiende a ser denso y complejo. Esto resta eficiencia al mercado y por ese motivo representa un riesgo para el cumplimiento de los objetivos del OSCE, especialmente los que componen el OEG 3.	3.5	4	14.0
R5. Fragilidad del autosostenimiento financiero	El OSCE se autofinancia a través de la obtención de recursos directamente recaudados, provenientes mayoritariamente de los servicios del RNP. Sin embargo, esta condición de autosostenimiento se ve amenazada por factores como la baja tasa de renovación del RNP y más aún la aprobación de normativas para la determinación de tarifas ajustadas a los costos del servicio brindado. Dado que los recursos financieros han de ser necesarios para la implementación de todos los objetivos del PEI, se considera la fragilidad del auto sostenimiento como uno de los riesgos principales.	3.25	4.25	13.8

Riesgos Identificados	Descripción	Proba-bilidad	Impac-to	Ponde-ración
R6. Corrupción ocasiona malas prácticas en las contrataciones públicas	La corrupción es considerada como el principal problema de la administración pública, al retrasar el desarrollo del país. Los procesos de contratación pública son, sin duda, uno de los principales blancos para la realización de actos ilícitos que conllevan a malas prácticas como el direccionamiento de las bases, presentación de documentos falsos por parte de los proveedores, etc. Esto afecta el logro de los objetivos del OSCE en la medida que dificulta la labor de supervisión del cumplimiento de la normativa.	3.5	3.75	13.1
R7. Ausencia de uniformidad de criterios	Se ha identificado que los criterios utilizados para la emisión de pronunciamientos, resoluciones, laudos arbitrales, e incluso atención de consultas no se encuentran del todo alineados. Esto representa un riesgo en la medida que genera incertidumbre y desconfianza en el administrado respecto de la labor del OSCE, pudiendo percibirse estas diferencias de interpretación como corrupción o falta de capacitación del personal. Esto constituye un riesgo dado que afecta directamente en el posicionamiento del rol supervisor del OSCE.	3.5	3.5	12.3
R8. Riesgo tecnológico externo: Baja conectividad sobretodo en el interior del país	Los objetivos planteados consideran de manera transversal el uso de las TICs como uno de los componentes principales, más aún en el caso de los servicios de SEACE y RNP, que son brindados a través de plataformas virtuales. Sin embargo, las modernizaciones informáticas que se planteen en el PEI sólo impactarán en una mejora de la eficiencia de los procesos de contrataciones y por tanto del gasto público, si es que la mayor cantidad de entidades públicas tienen acceso a dichas herramientas. Es por ello que la baja conectividad constituye un riesgo para el logro de los objetivos institucionales.	3.25	3.75	12.2
R9. Capacitación del OSCE poco focalizada	La capacitación realizada anteriormente por el OSCE, ha sido poco focalizada, tanto en el diseño de contenidos, como en la priorización del público objetivo. Esto ha ocasionado una menor efectividad de los esfuerzos realizados. De continuar realizando las capacitaciones bajo este enfoque, es de esperar que el impacto en el desarrollo de capacidades de los actores del sistema de contrataciones no sea significativo, dificultando así el logro de los objetivos relacionados a la optimización de los procesos de contratación pública.	3.25	3.75	12.2

Riesgos Identificados	Descripción	Proba-bilidad	Impac-to	Ponde-ración
R10. Fallas del mercado y malas prácticas (monopolio, oligopolio, selección adversa, riesgo moral, asimetría de información, conflicto de interés)	Existen fallas en el mercado como casos de monopolio u oligopolio, en los que resulta difícil velar por el cumplimiento de la normativa, dado el alto poder de negociación de las empresas proveedoras frente a las entidades. Otra falla del mercado relevante y recurrente es la asimetría de información que conlleva a selección adversa y riesgo moral en los procesos de contratación pública. Por otro lado, se identifican casos de malas prácticas por conflictos de interés de los involucrados en los procesos. Todos estos constituyen un riesgo proveniente de las características del mercado y sus actores que pueden afectar significativamente el quehacer del OSCE, y en especial el logro de los objetivos relacionados con la optimización de los procesos de contratación.	3.25	3.75	12.2
R11. Riesgo tecnológico del sistema: Baja interoperatividad entre los sistemas del Estado (SIAF, SIGA y SEACE)	El logro de la optimización de los procesos de contratación pasa por lograr una adecuada interacción entre los sistemas del OSCE con otros sistemas informáticos del estado, ya que esto permitiría disminuir la duplicidad de esfuerzos en el ingreso y búsqueda de información.	3.75	3.25	12.2
R12. Plana gerencial en proceso de consolidación	Debido a la reciente restructuración, la mayoría de los funcionarios que constituyen la plana gerencial del OSCE son nuevos en sus cargos, por lo que la institución se encuentra en proceso de consolidación que conlleve a una mejor coordinación entre las áreas para el trabajo conjunto en el logro de los objetivos institucionales. Mientras dure este proceso de consolidación, es de esperarse que la institución sea menos efectiva en la implementación de acciones estratégicas para el logro de sus objetivos, por lo que se constituye un riesgo interno, aunque controlable.	3	3.5	10.5

Riesgos Identificados	Descripción	Proba-bilidad	Impac-to	Ponde-ración
R13. Vulnerabilidad del OSCE frente a la presión mediática	Dado el alto grado de sensibilidad de la opinión pública frente a casos de corrupción en las compras públicas y a la existencia de intereses de diversas partes en juego en dichos casos, el OSCE se ve afectado por una fuerte presión de los medios de comunicación, que muchas veces difunden información distorsionada. Frente a esto, la política de respuesta del OSCE en años anteriores ha sido débil, lo que ha conllevado a un debilitamiento de la imagen institucional. Esto constituye un riesgo para la credibilidad del OSCE, afectando de manera directa al logro del objetivo de posicionamiento y de manera indirecta a los demás objetivos.	2.75	3.75	10.3
R14. Predominante enfoque legalista del OSCE	Se ha identificado que la mayor parte de las funciones que cumple el OSCE tienen un enfoque legalista; es decir, la supervisión, capacitación, emisión de directivas, etc., se realizan principalmente bajo el enfoque de velar por el cumplimiento del marco legal de las contrataciones, dejando de lado el enfoque de eficiencia en las compras públicas. Dicha prevalencia de un enfoque sobre el otro, constituye un riesgo para el logro de los objetivos relacionados con la optimización de los procesos de contratación.	2.75	3	8.3

II. PLANIFICACIÓN PROGRAMÁTICA

1. Planes de Acción para Alcanzar los Objetivos Estratégicos Específicos

La Tabla 3 presentada a continuación, contiene los Planes de Acción Generales (PAG) y Específicos (PAE), que se han planteado para el logro del cada uno de los Objetivos Estratégicos Específicos.

Los indicadores o hitos han sido propuestos a nivel de planes de acción y son de resultado, proceso o insumo. Para cada uno de ellos se establecen metas anuales y responsables de liderar su cumplimiento. Si bien en algunos casos se requiere de la participación de la Presidencia Ejecutiva para concretar la acción, es el líder responsable quien gestiona su participación.

Esta tabla permite a cada una de las áreas y funcionarios involucrados, hacer un seguimiento del avance de los planes de acción que están bajo su responsabilidad, y que por lo tanto deberán incluir en sus Planes Operativos de los años 2012 al 2016.

La programación de metas de los próximos años indica la secuencia en que deberán llevarse a cabo los planes de acción, tanto por la relación de interdependencia entre ellos, como por la prioridad de su cumplimiento.

Tabla 3. Planes de Acción, Indicadores, Metas y Responsables

OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
1.1 Fortalecer la comunicación externa (uni y bidireccional)	Ubicación del OSCE en el ranking de entidades públicas más respetadas			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional

OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
1.1.1 Elaborar, aprobar e implementar un plan estratégico de comunicación externa: • Políticas y procedimientos para la comunicación externa • Estrategia de comunicación externa • Plan de medios de comunicación externa (mensajes, voceros, etc.) • Definir actividades, cronograma y recursos • Talleres informativos para periodistas especializados. • Difusión por región	Políticas de comunicación externa definidas y difundidas al interno		x					Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional
	% de implementación de procedimientos[16]		40%	100%				Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional
	Plan estratégico anual de comunicación externa elaborado y aprobado			1	1	1	1	Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional
	% de ejecución del plan estratégico anual de comunicación externa del OSCE			100%	100%	100%	100%	Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional
1.1.2 Evaluar periódicamente la efectividad de los medios de comunicación utilizados y plantear mejoras de acuerdo a los resultados obtenidos	Informe de evaluación de efectividad de medios realizado (incluye recomendaciones de mejora)			1	1	1	1	Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional

[16] Promedio ponderado del % de productos comunicacionales emitidos siguiendo el procedimiento y % de respuestas a comunicaciones recibidas que se realizaron según el procedimiento

OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
	% de recomendaciones de mejora de la evaluación, implementadas			100%	100%	100%	100%	Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional
1.1.3 Diseñar e implementar un plan de gestión de crisis: • Nombrar un comité de crisis • Tipificar los principales riesgos de generar crisis de alto impacto en la imagen y reputación de la entidad • Preparar planes de contingencia • Designar y entrenar a los voceros	Comité de crisis funcionando		x					Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional
	Plan de contingencia para situaciones de crisis elaborado (Comité de crisis)		x	x	x	x	x	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional
1.2 Implementar el plan de mejora de la imagen e identidad corporativa del OSCE	Nivel de conocimiento de la marca, entre los principales grupos de interés[17]			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional
1.2.1 Preparar y aprobar el plan de mejora de la imagen e identidad en el cual se definan acciones, plazos y recursos	Plan aprobado		x					Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional

[17] Se consideran entre los principales grupos de interés a las entidades públicas y a proveedores

OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
1.2.2 Implementar el Plan de mejora de la imagen e identidad para posicionar el concepto OSCE como una marca[18] (color, logo, papelería, señalética, página web, merchandising, etc.): • Incluir la marca en todos los eventos importantes. • Diseñar la campaña en medios masivos (2013) y/o medios alternativos (de acuerdo al presupuesto asignado) • Afiches, trípticos, merchandising en general.	% de implementación del Plan de mejora de la imagen e identidad del OSCE		100%	100%	100%	100%	100%	Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional
	% de efectividad de los medios promocionales aplicados			LB	PD	PD	PD	Jefe de Unidad de Prensa e Imagen Institucional
1.3 Optimizar el servicio de atención al usuario elevando el nivel de satisfacción de los mismos.	% de nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio en la atención[19].	75.6 % en 2009		LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional
1.3.1 Elaborar e implementar el plan anual para fortalecer el servicio de atención al usuario que brinda el OSCE, el cual incluya:	% percepción del usuario respecto al servicio de atención (medido por la		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Unidad de Atención al Usuario

[18] Implica definir color, logo, papelería, señalética, página web, merchandising, entre otros
[19] Medido a través del estudio de medición

OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
	encuesta electrónica)							
• Elaborar y canalizar reportes de propuestas de mejora, a partir de las sugerencias del usuario (vía correo electrónico, Buzón de sugerencias, Ficha Electrónica de Medición). • Desarrollar un programa de capacitación para el personal que brinda orientación al usuario[20]. • Charlas informativas sobre procedimientos administrativos dirigidas a proveedores[21] • Actualizar y mejorar los protocolos de atención al usuario (1 anual) • Implementar una encuesta trimestral vía web, sobre la percepción de los canales de atención al público (Presencial, telefónica, correo web y foro). • Estudio de medición cualitativa y cuantitativa del nivel de satisfacción del usuario. (Anual)	% de implementación del plan anual.			100%	100%	100%	100%	Jefe de la Unidad de Atención al Usuario

[20] Incluirlo en el Plan de desarrollo de competencias del OEE11 liderado por la Unidad de Recursos Humanos
[21] Se debe compatibilizar con el OEE6 donde se incluyen temas de difusión a proveedores

OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
1.4 Incentivar las buenas prácticas en las contrataciones públicas	% de entidades que implementan buenas prácticas			LB	PD	PD	PD	Dirección Técnico Normativa
1.4.1. Diseñar e implementar campañas de incentivo positivo a la implementación de buenas prácticas o Publicación del ranking de buenas prácticas.	Hito. Ranking de buenas prácticas publicado anualmente			1	1	1	1	Jefe de la Unidad de Prensa e Imagen Institucional
1.4.2. Formular e implementar el plan institucional de lucha contra la corrupción alineado con el plan sectorial y el plan nacional[22]	Hito: Plan Institucional de Lucha Contra la Corrupción aprobado e implementado (anual)		X	X	X	X	X	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo

[22] RM Nº 147-2012-EF/41 contiene el plan sectorial de lucha contra la corrupción 2012, el Art 2 señala al OSCE como una de las entidades que deberán elaborar un plan institucional alineado al plan sectorial.

OEE 2. Incrementar la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE para reducir las malas prácticas en el mercado de contratación pública								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
2.1 Implementar iniciativas para elevar la calidad y efectividad de la supervisión[23] de los procedimientos de contratación pública.	% de acciones de supervisión en las que las entidades implementan las medidas solicitadas		LB	PD	PD	PD	PD	Directora de Supervisión
2.1.1 Revisar y rediseñar la estrategia y el proceso de supervisión, ampliando su alcance: • Enfoque integral (ampliación del alcance) • Multicriterio para el muestreo • Hacerlo de manera sistematizada • Incluir el enfoque técnico en la supervisión • Incluir supervisión de campo • Focalización	Hito. Documento sobre la estrategia rediseñada publicado y difundido		x					Directora de Supervisión
2.1.2 Implementar el plan anual de supervisión de los procesos de contratación pública en base a la estrategia rediseñada.	% de ejecución del plan anual de supervisión			100%	100%	100%	100%	Directora de Supervisión

[23] Supervisión de segundo piso. El primer piso lo realiza el titular de la entidad. Se supervisa el sistema de contrataciones (relacionamiento entre actores)

OEE 2. Incrementar la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE para reducir las malas prácticas en el mercado de contratación pública								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
2.1.3 Sensibilizar a las entidades sobre el carácter excepcional de las exoneraciones a procesos de selección • Capacitación a Oficinas Legales[24]	% de exoneraciones supervisadas, respecto de las entidades intervenidas por el OSCE, que cuentan con sustento legal acorde con la normativa de contrataciones públicas		LB	PD	PD	PD	PD	Directora de Supervisión Director Técnico Normativo*
2.1.4 Implementar el Comité de Calidad de Supervisión, conformado por profesionales de criterio amplio[25]	Comité de Calidad de Supervisión implementado		x					Presidencia Ejecutiva
2.1.5 Uniformizar criterios para la emisión de los documentos en el OSCE • Conversatorios para la uniformización de criterios emitidos	N° de conversatorios para uniformizar criterios (con DSU, DTN y Tribunal)			x				Comité de Calidad de la Supervisión

[24] Este plan de acción se deberá alinear al OEE4 que tiene como enfoque principal la certificación de operadores logísticos, difusión a las áreas usuarias de las entidades públicas y a otros actores del sistema.
* La Dirección Técnico Normativa es responsable de brindar la capacitación.
[25] Se puede invitar a terceros que cuenten con un modelo operacional. Integrado por directores de los órganos de línea

OEE 2. Incrementar la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE para reducir las malas prácticas en el mercado de contratación pública								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
2.1.6 Reforzar el enfoque técnico en las acciones de supervisión • Contar con un staff externo con personal calificado en temas de alta complejidad • Establecer alianzas y convenios con entidades especializadas en temas técnicos (ONGEI, INDECOPI, etc…)	Índice de enfoque técnico en las acciones de supervisión ejecutadas (medido por un instrumento diseñado por el Comité de Calidad de Supervisión)		LB Índice diseñado	PD	PD	PD	PD	Subdirector de Supervisión y Monitoreo Comité de Calidad de Supervisión
2.2 Optimizar la atención de denuncias interpuestas ante el OSCE	% de reducción del tiempo de atención de denuncias respecto del promedio de tiempo de atención actual	30 días (2011)	PD	PD	PD	PD	PD	Directora de Supervisión
2.2.1 Evaluar el proceso de atención de denuncias e identificar oportunidades de mejora	Hito: Informe de Evaluación del MAPRO de Denuncias – Identificar mejoras (2012)-		X					Subdirector de Atención a Denuncias
	% de implementación de mejoras (2013 al 2016)			PD[26]	PD	PD	PD	Subdirector de Atención a Denuncias

[26] Metas por definir en función al resultado obtenido en la evaluación del proceso

OEE 2. Incrementar la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE para reducir las malas prácticas en el mercado de contratación pública								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
2.2.2 Diseñar e implementar un plan piloto para medir la efectividad de las acciones de supervisión efectuadas en relación con las denuncias tramitadas. • Definir la muestra[27] • Elaborar el Plan Piloto • Implementar el Piloto • Evaluar la implementación del Piloto	Hito: Documento que contiene el esquema del Plan Piloto		x					Subdirector de Atención a Denuncias
	% de implementación del plan piloto			100%				Subdirector de Atención a Denuncias
	% de entidades que adoptaron las medidas correctivas dispuestas a raíz de la tramitación de una denuncia			LB	PD	PD	PD	Subdirector de Atención a Denuncias
2.3 Mejorar la predictibilidad y transparencia de los criterios emitidos por el OSCE[28]	Percepción de predictibilidad de los criterios del OSCE (por Encuesta)		LB	PD	PD	PD	PD	Presidente del Comité de Calidad de Supervisión

[27] En relación con las regiones sobre las que se aplicará el plan y el tipo denuncias que conformarán la muestra.
[28] En este caso se refiere a todos los criterios del OSCE independientemente del área del que provengan. Es decir, intervienen DTN, Supervisión, Tribunal y Atención al Usuario

OEE 2. Incrementar la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE para reducir las malas prácticas en el mercado de contratación pública								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
2.3.1 Sistematizar las respuestas a controversias, opiniones, observaciones, denuncias y cualquier otra comunicación emitida por el OSCE, con la finalidad de identificar precedentes comunes y uniformizar los criterios aplicados en dichas intervenciones.	% de criterios sistematizados y uniformizados		LB	PD	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo Comité de Calidad de Supervisión
2.3.2 Poner a disposición de los grupos de interés, la sistematización resoluciones del Tribunal, opiniones, pronunciamientos • Coordinar con la Dirección del SEACE para incorporar un módulo de consulta • Diseñar e implementar el módulo de consulta	Hito: Módulo de consulta del SEACE actualizado		PD[29]	PD	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo Comité de Calidad de Supervisión Director del SEACE

[29] La fecha de realización del hito depende de la prioridad que se le asigne al diseño del módulo de consultas en el PETI

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
3.1 Optimizar la gestión de los servicios arbitrales[30] a cargo del SNA-OSCE	% de reducción en el tiempo promedio de los servicios arbitrales del OSCE[31] (agilización)		-30%	-5%	-5%	-5%	-5%	Directora de Arbitraje Administrativo
	Nivel de confianza en los servicios arbitrales por el OSCE (encuesta)			LB	PD	PD	PD	Directora de Arbitraje Administrativo
3.1.1 Elaborar e implementar un Plan de mejora continua de los servicios arbitrales • Elaborar el diagnóstico de los procesos arbitrales (Análisis de la oferta y demanda arbitral) • Identificar las oportunidades de mejora de acuerdo a los requerimientos de los actores involucrados	Plan de mejora continua de los procesos arbitrales elaborado			X				Subdirector de Procesos Arbitrales Subdirectora de Asuntos Administrativos Arbitrales
	% de implementación del plan de mejora continua de los procesos arbitrales (anual)				100%	100%	100%	Subdirector de Procesos Arbitrales Subdirectora de Asuntos Administrativos Arbitrales

[30] Se consideran "servicios arbitrales" a: procesos arbitrales y procedimientos administrativos vinculados a procesos arbitrales
[31] Reducción medida con respecto al tiempo promedio del año anterior, según estudio del Banco Mundial

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
3.1.2 Actualizar el reglamento y directivas vinculadas a los procesos arbitrales en función a las mejoras identificadas[32]	Hito. Reglamento actualizado		X	X[33]				Subdirector de Procesos Arbitrales Subdirectora de Asuntos Administrativos Arbitrales
	% de directivas actualizadas respecto a las mejoras identificadas[34]			PD[35]	PD	PD	PD	Directora de Arbitraje Administrativo Director Técnico Normativo
3.1.3 Instalar tribunales arbitrales especiales para los procesos de selección de menor cuantía (no mayor de 15 UIT)	Hito. Sistema de tribunales arbitrales especiales implementado			X				Subdirector de Procesos Arbitrales

[32] Este plan de acción específico debe realizarse en coordinación con DTN del OSCE. El diseño parte de Arbitraje y la actualización de la directiva es parte de DTN

[33] Revisar y actualizar el Reglamento, de acuerdo con las mejoras normativas

[34] % de directivas actualizadas respecto a las mejoras identificadas = Nº de directivas actualizadas / Total de directivas identificadas en las mejoras, considerando el impacto de las modificaciones al Reglamento de Contrataciones del Estado

[35] Las metas a partir del año 2013 serán planteadas en función de los resultados de la identificación de oportunidades de mejora que contempla en plan del PAE 3.1.1

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Diseñar el sistema para el funcionamiento de los tribunales arbitrales • Reglamento y directivas para el funcionamiento de tribunales arbitrales (tablas de gastos arbitrales) • Capacitación para árbitros y partes	Nivel de efectividad de los tribunales arbitrales especiales (encuesta)				LB	PD	PD	Subdirector de Procesos Arbitrales Subdirectora de Asuntos Administrativos Arbitrales
3.1.4 Elaborar e implementar un plan de desconcentración de los servicios arbitrales[36] • Identificar los servicios a desconcentrar • Implementar proyectos piloto • Coordinar con la Unidad de Coordinación Administrativa de Oficinas Zonales y con el Comité de Desconcentración	Plan de desconcentración de servicios arbitrales elaborado			X				Directora de Arbitraje Administrativo y Jefe de la Unidad de Coordinación Administrativa de Oficinas Zonales
	% de implementación del plan de desconcentración de los servicios arbitrales				10%	20%	30%	
	Nivel de efectividad de los servicios arbitrales desconcentrados (encuesta)				LB	PD	PD	

[36] Se deberá coordinar con el Comité de Desconcentración y con la Unidad de Coordinación Administrativa de Oficinas Zonales. Durante el 3er. Taller se propuso que la Dirección de Arbitraje Administrativo sería el primer piloto de desconcentración

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
3.1.5 Elevar las competencias y credibilidad de los árbitros del Registro del OSCE[37]. • Revisar y optimizar el proceso de selección de árbitros (designaciones). • Revisar el perfil exigido para los árbitros e identificar oportunidades de mejora. • Identificar las brechas de competencias de los árbitros seleccionados por el OSCE • Promover capacitaciones para los árbitros seleccionados por el OSCE • Elaborar un récord de árbitros y publicarlo • Revista electrónica de arbitraje.	Nivel de confianza de árbitros (Consultoría anual del Ranking de Árbitros del OSCE realizada)			LB	PD	PD	PD	Subdirectora de Asuntos Administrativos Arbitrales

[37] El perfil exigido, las brechas de competencias y la capacitación se ejecutan alineados al OEE4 que tiene como enfoque principal realizar tareas de difusión a los demás actores de la contratación pública

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
3.1.6 Sistematizar la jurisprudencia arbitral, actualizarla y publicarla • Sistematizar laudos • Suscribir convenios para la remisión de laudos • Identificar los árbitros que han realizado una instalación de tribunal AD-HOC y requerir uno a uno la remisión de laudos	% de laudos arbitrales remitidos que han sido sistematizados			LB	PD	PD	PD	Subdirector de Procesos Arbitrales Subdirectora de Asuntos Administrativos Arbitrales
	Convenio con el Tribunal Constitucional del Perú y con otra instancia de similar naturaleza		X	X				
	Identificación de árbitros que instalaron tribunales AD HOC realizadas		X					
	% de notificaciones enviadas			30%	30%	30%	30%	
3.1.7 Automatizar los procesos de la Dirección de Arbitraje Administrativo, reforzarla con un sistema informático y conectarlo con el SEACE[38]	Mapeo de procesos realizado			X				Directora de Arbitraje Administrativo Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo

[38] Este plan de acción general se deberá realizar en en coordinación con la Unidad de Organización y Mejora de Procesos de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo, la Unidad de Tecnología de Información y la Dirección del SEACE, ya que ellos tienen la responsabilidad principal (OEE12). Sin embargo, la Dirección de Arbitraje Administrativo debe impulsar el tema y responsabilizarse por el diseño, contenido y el trabajo conjunto y coordinado con los responsables principales

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Mapeo de procesos existentes e identificación de los que se pueden automatizar, • Diseño del contenido de los procesos a automatizar • Creación del módulo de servicios arbitrales • Interconexión con el SEACE	% de procesos automatizados				PD[39]	PD	PD	Directora de Arbitraje Administrativo, Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo, Jefe de la Unidad de Tecnologías de la Información
	% de implementación del sistema informático de Arbitraje			LB	40%	100%	[40]	Directora de Arbitraje Administrativo, Director del SEACE, Jefe de la Unidad de Tecnologías de la Información
	% de conectividad del sistema informático de arbitraje y el SEACE				LB	100%		Director del SEACE
3.2 Optimizar los procesos de solución de impugnaciones y los procedimientos administrativos sancionadores llevados a cabo por el Tribunal de Contrataciones del OSCE	N° de criterios uniformizados para la toma de decisiones		LB	PD	PD	PD	PD	Presidenta del Tribunal de Contrataciones

[39] Metas por definir en función a los resultados del mapeo de procesos
[40] En este periodo podrían darse complementos, según necesidad, en coordinación con la Dirección del SEACE

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
3.2.1 Sistematizar y difundir las resoluciones y acuerdos del Tribunal de Contrataciones del Estado para incrementar la transparencia en los procesos de solución de impugnaciones, y procedimientos administrativos sancionadores • Sistematización por temas • Sistematización anual • Sistematización de resoluciones y acuerdos de años anteriores (consultoría)	% de resoluciones y acuerdos anuales sistematizados y difundidos por temas		100%	100%	100%	100%	100%	Secretaria del Tribunal
	% de resoluciones y acuerdos de años anteriores[41] sistematizados y difundidos por temas		LB	50%	100%			Secretaria del Tribunal
3.2.2 Incrementar el nivel de predictibilidad en las resoluciones del Tribunal de Contrataciones del Estado • Pleno de Vocales que	Nº de criterios uniformizados y/o actualizados en Sala Plena[43]		LB	PD	PD	PD	PD	Presidenta del Tribunal de Contrataciones

[41] Anteriores al año 2012 hasta el 2009 (aplicación de la nueva LCE)
[43] % de criterios uniformizados y/o actualizados: medidos en función a los criterios que aparecieron en años anteriores

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
determine los criterios de interpretación a ser uniformizados[42], considerando aquellos utilizados por las demás áreas (Comité de Calidad de Supervisión) • Establecer los criterios diferentes y lograr la uniformización de criterios a través de los acuerdos de Sala Plena	Nº de criterios nuevos uniformizados en Sala Plena		LB	PD	PD	PD	PD	Presidenta del Tribunal de Contrataciones
3.2.3 Potenciar el sistema informático e interconectarlo con el RNP y con los sistemas de otras entidades externas (por ejemplo: SUNARP, SUNAT, RENIEC, entre otros) • Hacer extensivos los convenios que tiene el OSCE al Tribunal de Contrataciones.	Hito: Sistema informático del Tribunal de Contrataciones interconectado con el RNP			X				Líder: Director del SEACE. Participan: Tribunal de Contrataciones, Dirección del RNP
	Hito: Interconexión del sistema informático del Tribunal de Contrataciones con los sistemas de entidades externas				X			Líder: Secretaria General y Director del SEACE. Presidenta del Tribunal de Contrataciones

[42] Se encargaría de identificar los criterios que se tengan sobre determinados temas, uniformizarlos y actualizarlos

OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
3.2.4 Optimizar los procedimientos de aplicación de sanciones para reducir el tiempo de atención • Medir el tiempo promedio de duración del procedimiento antes de ser remitido el expediente a Sala • Establecer acciones de optimización sin perjudicar la verificación y análisis en atención a la LCE	% de reducción de tiempo promedio de los procedimientos de aplicación de sanciones previo a la remisión del expediente a Sala, dentro de los plazos legales establecidos		LB	PD	PD	PD	PD	Secretaría del Tribunal

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
4.1 Certificar a los operadores logísticos de los OEC.	% de operadores logísticos con certificación vigente [44]			100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo
4.1.1 Diseñar perfiles de competencias de los operadores logísticos • Perfil de competencias de los operadores logísticos	Hito. Diseño de perfil de competencias de los operadores logísticos		X					Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de operadores certificados (1era etapa)	1,8%	10,76 %	60%	100%			Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.1.2 Continuación del procedimiento de certificación (1era etapa) • Revisión del procedimiento de certificación (mayo – diciembre 2011)	Directiva actualizada		X					Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

[44] Sólo se considera a aquellos que deben renovar su certificación cada dos años. Nº de funcionarios con certificación vigente (recién renovada) / Nº total de funcionarios que se certificaron 2 años antes

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Formulación de mejoras al procedimiento de certificación • Identificación de estrategias de difusión • Seguimiento a OEC en el procedimiento de certificación • Informe permanente de avance del procedimiento de certificación	% de OEC que cuentan con funcionarios y servidores públicos certificados al menos en un 50%		30%	60%	100%			Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	Informes mensuales sobre avance del procedimiento de certificación		100%	100%				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.1.3 Diseñar e implementar el sistema de certificación para los operadores logísticos (2da etapa) • Identificación y diseño de los niveles de certificación • Renovación de certificación ○ Mismo nivel ○ Nivel diferente	Hito. Sistema de certificación implementado				X			Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de operadores logísticos certificados por niveles [45]				PD[46]	PD	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

[45] En función al tipo de perfil a definir el año 2012. N° de funcionarios certificados por cada nivel / N° total de funcionarios certificados
[46] Depende de lo acordado cuando el Sistema de certificación este diseñado y listo para funcionar.

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
	% de operadores logísticos con certificación vigente [47]			100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo, Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.1.4 Diseñar, implementar y evaluar el Plan de desarrollo de capacidades de los operadores logísticos (1era etapa) • Priorización de regiones/ zonas a atender • Identificación/ selección de contenidos • Formulación de programa de capacitación/ difusión. • Implementación	Hito. Programa de capacitación / difusión formulado		X					Director Técnico Normativo, Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de implementación del programa[48]		80%	100%				Director Técnico Normativo, Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

[47] Sólo se considera a aquellos que deben renovar su certificación cada dos años. Nº de funcionarios con certificación vigente (recién renovada) / Nº total de funcionarios que se certificaron 2 años antes

[48] Respecto de lo planificado

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Monitoreo, evaluación	Informe sobre la implementación del programa de capacitación/ difusión		X	X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.1.5 Seleccionar/ convocar capacitadores • Identificación de ejes temáticos • Formulación de requisitos en función a lineamientos para el desarrollo de capacidades. • Convocatoria • Selección e incorporación de capacitadores	Hito. Formulación de requisitos		X	X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	Proceso de selección, convocatoria diseñada		X	X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de capacitadores incorporados al OSCE por ejes temáticos		100%	100%				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
4.1.6 Diseñar, implementar y evaluar el Plan de desarrollo de capacidades de los operadores logísticos en función de los niveles de certificación • Formulación del plan de desarrollo de competencias en función a los niveles de certificación • Establecimiento de alianzas con instituciones públicas y privadas para llevar a cabo las capacitaciones. • Formulación del plan de monitoreo, seguimiento y evaluación de los aliados estratégicos.	Plan de desarrollo de capacidades diseñado			X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de implementación del plan de desarrollo de capacidades formulado por el OSCE			25%	50%	75%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	Hito. Firma de convenios con aliados estratégicos		X	X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de implementación del plan anual formulado por los aliados estratégicos		100%	100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.								
Planes de Acción Generales y Específicos	**Indicadores**	**LB**	**Metas**					**Responsable**
			2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	
	Informe anual de evaluación sobre la implementación del plan de desarrollo de capacidades			X	X	X	X	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.2 Contribuir al desarrollo de capacidades del área usuaria en materia de contratación pública.	% de OEC que replicaron la capacitación a sus áreas usuarias [49]				PD[50]	PD	100%	Director Técnico Normativo
4.2.1 Elaborar el diagnóstico sobre las principales deficiencias del área usuaria para cumplir sus roles en las contrataciones públicas • Elaboración del diagnóstico en las entidades públicas identificadas como más críticas	Diagnóstico elaborado			X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

[49] En función del diagnóstico levantado
[50] En función al cronograma de implementación del Programa de Difusión

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
4.2.2 Diseñar, implementar y evaluar el programa de difusión dirigido al área usuaria • Definición del perfil • Formulación del programa de difusión • Implementación del programa[51] • Evaluación del programa	Perfil del área usuaria definido		X					Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de implementación del programa de difusión				30%	60%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de OEC que replicaron la capacitación a sus áreas usuarias [52]				PD	PD	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	Informe anual de evaluación sobre la implementación del programa de difusión.				X	X	X	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

[51] Participan los operadores logísticos y el área usuaria.
[52] N° de OEC que replicaron capacitación a sus áreas usuarias/ N° de OEC definidas en diagnóstico levantado.

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.								
Planes de Acción Generales y Específicos	**Indicadores**	**LB**	**Metas**					**Responsable**
			2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	
4.3 Brindar acompañamiento técnico a las entidades públicas contratantes seleccionadas.	% de mejora en la gestión de compras de las entidades que participaron en el programa de acompañamiento[53]				PD	PD	PD	Director Técnico Normativo
4.3.1 Elaborar el diagnóstico anual de entidades públicas contratantes que van a participar en el acompañamiento técnico • Identificación de las entidades públicas a intervenir a partir del Estudio de Demanda • Levantamiento de información para identificación de procesos críticos.	Diagnóstico anual elaborado		X	X	X	X	X	Director Técnico Normativo Subdirectora de Normatividad
4.3.2 Diseñar y ejecutar el programa de acompañamiento	% de implementación del programa de acompañamiento		100%	100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Normatividad

[53] % de incremento del nivel de satisfacción de la compra efectuada por las entidades que participaron en el programa de acompañamiento = Nivel de satisfacción inicial / Nivel de satisfacción final

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.								
Planes de Acción Generales y Específicos	**Indicadores**	**LB**	**Metas**					**Responsable**
			2012	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	
4.3.3. Evaluar el desempeño de las entidades que participaron en el programa de acompañamiento	% de implementación de la evaluación de desempeño de las entidades que participaron en el programa de acompañamiento				100%	100%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Normatividad
4.4 Fortalecer la participación de los proveedores en contrataciones públicas.	% de implementación del programa de difusión dirigido a proveedores.		PD	PD	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo
4.4.1 Identificar las necesidades de capacitación de los proveedores.	Necesidades de capacitación identificadas [54]		X	X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.4.2 Diseñar, implementar y evaluar el programa de difusión para los proveedores priorizados.	Programa de difusión diseñado		X	X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

[54] MYPES, 2012; otros proveedores, 2013.

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
	% de implementación del programa de difusión dirigido a los proveedores de contratación pública		LB	PD	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	Informe anual de evaluación sobre la implementación del programa de difusión.		X	X	X	X	X	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.5 Fortalecer la participación de los otros actores del sistema priorizados[55]	% de implementación del programa de difusión dirigido a los otros actores priorizados			20%	50%	75%	100%	Director Técnico Normativo

[55] Entre ellos se puede encontrar a árbitros, procuradores, jueces, fiscales, auditores, asesores legales.

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
4.5.1 Identificar y priorizar los actores adicionales del proceso de contrataciones a fin de optimizar su participación en el proceso de contrataciones con el Estado; además de identificar sus necesidades de información y capacitación.	Necesidades de capacitación identificadas por actor priorizado			X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
4.5.2 Diseñar, implementar y evaluar el programa de difusión dirigido a los otros actores priorizados	Perfil definido por actor priorizado en materia de contrataciones del Estado		X					Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	Programa de difusión dirigido a otros actores priorizados diseñado			X				Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades
	% de implementación del programa de difusión dirigido a los otros actores priorizados			20%	50%	75%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público.

Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
	Informe anual de evaluación sobre la implementación del programa de difusión.			X	X	X	X	Director Técnico Normativo Subdirectora de Desarrollo de Capacidades

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.1 Elaborar e implementar un plan de mejora de la eficiencia y calidad en el mercado de contratación pública	Hito: Plan de mejora de eficiencia y calidad aprobado			X				Director Técnico Normativo y Jefe de la Oficina de Estudios Económicos
	% de avance en la implementación del plan de mejora de la eficiencia			LB	PD (Resultado de estudios)	PD (Resultado de estudios)	PD (Resultado de estudios)	

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.1.1 Realizar estudios anuales sobre el mercado[56] de contrataciones públicas para identificar los factores que puedan incrementar su eficiencia • Revisar los estudios que ya existen • Determinar qué tipo de estudios se necesitan para mejorar el marco normativo o Revisar los proyectos de Ley enviados al congreso por los gremios o Revisar las propuestas de entidades públicas o Realizar conversatorios con los actores públicos y privados • Estudio detallado de demanda por rubro (está a nivel de proyecto) • Estudio de costos del proceso de contrataciones públicas	% de implementación de las oportunidades de mejora propuestas en los estudios realizados[57]			LB	PD (Resultado de estudios)	PD (Resultado de estudios)	PD (Resultado de estudios)	Jefe de la Oficina de Estudios Económicos Director Técnico Normativo

[56] Al referirse a mercado de contrataciones públicas se incluye: oferta, demanda, actores, procesos

[57] Oportunidades de mejora implementados / Oportunidades de Mejora Viables. Oportunidades de Mejora Viables: OSCE determinaría viabilidad, en función de su complejidad y su capacidad operativa.

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.1.2 Elaborar una propuesta consensuada de modificación integral del marco normativo para incrementar la eficiencia de los procesos de contratación pública a partir de los estudios realizados • Elaborar una propuesta de la Ley y Reglamento • Identificar las materias que ameritan la elaboración de directivas[58] (simplificación de directivas)	Hito. Propuesta consensuada de la Ley presentada al Congreso			x				Director Técnico Normativo
	Hito. Propuesta de Reglamento presentada al MEF				x			Director Técnico Normativo
	% de directivas aprobadas[59]		100%	100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Normatividad

[58] Se deben considerar las directivas propuestas por los demás órganos de línea a lo largo del PEI

[59] Nº de directivas aprobadas/Total de materias identificadas. El cumplimiento se encuentra sujeto al número de materias identificadas en cada año y programadas en el POI.

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.1.3 Estandarizar documentos utilizados durante los procesos de contratación pública • Estandarización de documentos utilizados en los actos preparatorios (formatos de gestión logística) • Estandarización de documentos utilizados durante la ejecución contractual (formatos de gestión logística) • Estandarización de bases • Elaboración de instructivos • Difusión de los documentos estandarizados e instructivos	% de documentos estandarizados[60]		100%	100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Normatividad

[60] Documentos estandarizados/Documentos totales El cumplimiento del 100% se encuentra sujeto al número de documentos identificados en cada año y programados en el POI.

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.1.4 Proponer la aplicación de estándares de calidad en las contrataciones del Estado en el marco de lo especificado por el Sistema Nacional de Calidad • Analizar las normas técnicas existentes que puedan ser aplicadas a bienes de contrataciones públicas • A partir del Estudio de Demanda identificar los bienes a los cuáles se les puede aplicar estándares de calidad (normas técnicas) • Proponer ante los Organismos/Sectores técnicos competentes los bienes a los cuáles se les puede aplicar estándares de calidad	% de propuestas de estándares de calidad formulados[61]			100%	100%	100%	100%	Director Técnico Normativo Subdirectora de Normatividad Subdirector de Procesos Especiales

[61] N° de materias propuestas/N° de materias identificadas. El cumplimiento del 100% se encuentra sujeto al número de materias identificadas en cada año y programadas en el POI.

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.1.5 Promover la implementación de las mejores prácticas en la gestión de contrataciones que favorezcan a la atracción del mercado público • Elaborar, difundir el Manual de buenas prácticas de la contratación pública en el Perú, recogiendo la experiencia de las entidades públicas y proveedores de buen desempeño, y el benchmarking internacional aplicable a la realidad del país.	Hito. Manual de buenas prácticas de la contratación pública publicado y difundido			x				Director Técnico Normativo
5.2 Potenciar el uso de las modalidades de selección de subasta inversa y de convenio marco	% de monto de contrataciones realizadas a través de convenio marco[62]		0.65%	0.82%	0.98%	1.15%	1.31%	Director Técnico Normativo, Subdirector de Procesos Especiales

[62] Monto contratado empleando el Catalogo Electrónico de Convenio Marco/ Presupuesto ejecutado total de bienes y servicios.

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
	% de monto de contrataciones realizadas a través de subasta[63]		6.50%	6.83%	7.16%	7.49%	7.82%	Director Técnico Normativo Subdirector de Procesos Especiales
5.2.1 Revisar la estructura de las fichas técnicas existentes para subasta inversa en función de la precisión y estandarización de sus características, y de la oferta de mercado disponible u otro aplicable. • Diagnóstico de fichas existentes • Propuesta de nueva estructura de fichas para que sea más eficiente para el comprador y para el OSCE.	% Fichas técnicas rediseñadas incorporando nuevos criterios aplicables		100%					Director Técnico Normativo Subdirector de Procesos Especiales

[63] Monto contratado empleando Subasta Inversa / Presupuesto ejecutado total de bienes y servicios.

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.2.2 Elaborar nuevas fichas técnicas para subasta inversa en función de la estandarización de sus características, y de la oferta de mercado disponible u otro aplicable	Monto anual contratado con nuevas fichas técnicas/ Monto Total contratado empleando Subasta Inversa[64]			2%	2%	3%	4%	Director Técnico Normativo Subdirector de Procesos Especiales
5.2.3 Desarrollar los Convenios Marco determinados a partir del estudio de demanda • Identificar los convenio marco probables • Realizar el análisis de demanda y oferta de cada uno de los convenio marco probables • Determinar la viabilidad de los convenios marco a implementar en base a los estudios anteriores.	% de catálogos implementados: catálogos implementados/catálogos previstos [65]		60%	100% Depende estudio demanda	100% Depende estudio demanda	100% Depende estudio demanda	100% Depende estudio demanda	Director Técnico Normativo Subdirector de Procesos Especiales

[64] Contribución del total de las fichas técnicas nuevas (anualmente)
[65] En función a la capacidad operativa y complejidad del rubro a implementar.

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
5.3 Incrementar la utilización de las nuevas modalidades de contratación: convenio marco y subasta inversa	% de entidades que utilizan las modalidades de contratación: convenio marco	28%	32%	34%	36%	38%	40%	Director Técnico Normativo, Subdirector de Procesos Especiales
	% de entidades que utilizan las modalidades de contratación: subasta inversa	44.9%	45%	45.5%	46%	46.5%	46.5%	
5.3.1 Elaborar e implementar el plan de promoción[66] de nuevas modalidades de contratación • Estrategia de promoción en convenio marco dirigida a Entidades y Proveedores con énfasis a Entidades. • Estrategia de promoción en subasta inversa dirigida a Entidades y Proveedores para	Plan elaborado		X					Director Técnico Normativo Subdirector de Procesos Especiales[67]

[66] El plan definido será susceptible de modificación, en función al presupuesto asignado, así como las herramientas de promoción disponibles.
[67] Podría realizarlo en coordinación con la Unidad de Prensa e Imagen Institucional y con la Subdirección de Desarrollo de Capacidades

OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
su uso a nivel corporativo y/o a nivel de agregación de demanda agregada.	% de implementación del plan de promoción de nuevas modalidades de contratación		40%	100%				Director Técnico Normativo Subdirector de Procesos Especiales[68]

[68] Podría realizarlo en coordinación con la Unidad de Prensa e Imagen Institucional y con la Subdirección de Desarrollo de Capacidades

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
6.1 Elaborar e implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información - SEACE para optimizar las contrataciones públicas (componente externo)	% de accesos[69] al SEACE logrados con éxito[70]		>75 %	>85 %	>90 %	>95 %	95%	Director del SEACE
	Hito. PETI – SEACE elaborado y aprobado		X					Director del SEACE, Jefe de la Oficina de Administración
	% PETI - SEACE[71]		50%	67%	75%	88%	100%	Director del SEACE, Jefe de la Oficina de Administración
6.1.1 Elaborar y ejecutar el plan de implementación del SEACE v3.0 • Implementación de Hardware y Software • Implementación de módulos ya definidos	N° de módulos implementados del SEACE Versión 3.0	0	6 (50%)	3 (75%)	3 (100%)			Subdirectora de Plataforma, Subdirector de Desarrollo de Proyectos

[69] Se entiende como visitas efectuadas por entidades públicas y proveedores
[70] % de accesos al SEACE logrados con éxito = (N° total de accesos – N° de accesos fallidos) / N° total de accesos
[71] Los resultados en las metas serían de sumar los % de resultado del PETI SEACE

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Identificación e implementación de nuevos módulos • Programa de capacitación al personal del OSCE[72] • Programa de capacitación para entidades públicas[73] • Programa de capacitación para proveedores[74]	% de avance de cumplimiento del plan de implementación del SEACE			25%	50%	75%	100%	Subdirectora de Plataforma Subdirector de Desarrollo de Proyectos
6.1.2 Reorientar la propuesta del servicio del SEACE (comunicación más fluida) hacia un enfoque en el usuario. • Diagnóstico: Identificar aquellas entidades que tienen problemas de acceso	Diagnóstico para identificar los problemas de acceso de las entidades públicas realizado[75]		x					Director del SEACE
• Instructivos para que las entidades conozcan la infraestructura tecnológica, conectividad, que deben hacer y que no deben hacer con el SEACE. • Conversar permanentemente con ONGEI sobre el tema y compartir acciones • Coordinar con PCM para la implementación de la plataforma de E-Goverment	Convenio con ONGEI aprobado		x					Director del SEACE

[72] Deberá constituir parte del Plan de desarrollo de competencias elaborado por la Unidad de Recursos Humanos. Esto se encuentra representado en el PAE 11.1.2
[73] Deberá constituir parte del OEE 5.
[74] Deberá constituir parte del OEE 6.
[75] Sería conveniente trabajarlo con ONGEI

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
6.1.3 Elaborar el plan de diseño e implementación del SEACE (v4.0) • Elaboración de estudio de factibilidad	Plan de diseño e implementación del SEACE v4.0 elaborado y aprobado				X (50%)	X[76] (100%)		Subdirectora de Plataforma Subdirector de Desarrollo de Proyectos
6.1.4 Elaborar el plan de diseño e implementación del Sistema de Inteligencia de Negocio (Vs 1.0) • Elaboración de estudio de factibilidad • Búsqueda de financiamiento • Software libre • Sólo para uso interno	Plan de diseño e implementación del Sistema de Inteligencia de Negocio v1.0 elaborado y aprobado		X (100%)					Jefe de la Oficina de Estudios Económicos Subdirector de Desarrollo de Proyectos
6.1.5 Ejecutar el plan de implementación del Sistema de Inteligencia de Negocio (Vs 1.0) • Implementación de Software y Hardware • Implementación del modelo de BI	N° de módulos de consultas/reportes implementadas del Sistema de Inteligencia de Negocio V1.0			1[80] (5%)	3 (50%)	3 (75%)	3 (100%)	Subdirector de Desarrollo de Proyectos

[76] Se plantea iniciar la elaboración del plan en el año 2014, y culminarla así como lograr su aprobación en el año 2015
[80] El primer módulo está compuesto por la arquitectura de software/hardware, modelo de BI, y módulo principal.

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Implementación de módulos de consultas y reportes operativos, consolidados y estratégicos. • Programa de capacitación al personal del OSCE[77] • Programa de capacitación para entidades públicas[78] y capacitación para proveedores[79]	% de avance de cumplimiento del plan de implementación del BI			25%	50%	75%	100%	Subdirector de Desarrollo de Proyectos
6.1.6 Elaborar el plan de diseño e implementación de la plataforma de inteligencia de negocio (v2.0) • Elaboración de estudio de factibilidad	Plan de diseño e implementación del Sistema de Inteligencia de Negocio v2.0 elaborado y aprobado[81]				X (50%)	X (100%)		Jefe de la Oficina de Estudios Económicos Subdirector de Desarrollo de Proyectos
6.2 Implementar mecanismo para optimizar la selección de los elementos del Catálogo Único de Bienes, Servicios y Obras (CUBSO) utilizados por las entidades públicas en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) y en las convocatorias de los procesos de selección.	% Disminución de errores de registro del CUBSO por parte de las entidades públicas.	50%		45%	40%	35%	30%	Director del SEACE

[77] Se deberían seguir los lineamientos del OEE11
[78] Se deberían seguir los lineamientos del OEE5
[79] Se deberían seguir los lineamientos del OEE6
[81] Este proyecto incluye la compra de hardware y software para el nuevo Sistema de Inteligencia de Negocio

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
6.2.1 Identificar los elementos del último nivel del CUBSO según el objeto del proceso.	% de elementos del CUBSO identificados según objeto de proceso.		100%					Subdirectora de Plataforma
6.2.2 Automatizar las actividades relacionadas con el CUBSO para su administración a través del SEACE. • Implementación de módulo administrador del CUBSO. • Implementación de módulo para la gestión de los especialistas del CUBSO. • Implementación del módulo de atención de requerimientos de las entidades públicas. • Implementación del servicio de comunicaciones con el MEF (SIGA).	% de avance del módulo CUBSO de uso en la vista interna y pública.		50%	100%				Subdirectora de Plataforma
6.2.3 Implementar la revisión del registro adecuado del CUBSO en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) y en la Convocatoria de los procesos de selección que registran las entidades públicas. • Proponer medidas de acción (ej: capacitación, sanción), para incentivar el registro adecuado por parte de las entidades. Éstas medidas deberán ser coordinadas con las direcciones responsables: DTN, Supervisión	% de revisiones del registro adecuado del CUBSO en el PAC y en la convocatoria.			LB	PD	PD	PD	Subdirectora de Plataforma

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
6.2.4 Analizar, diseñar e implementar un módulo de precios por producto / ítem adjudicado que ayude a las entidades públicas en su estudio de mercado y proveedores en la identificación de la demanda del Estado. • Establecimiento de la política institucional referida al valor/precio del gasto público • Convocar a las áreas involucradas en la definición de las características del módulo (DTN, Supervisión) • Elaborar un piloto del módulo de precios	Política institucional de valor/precio del gasto público definida			x				Oficina de Estudios Económicos
	% de implementación del piloto			100%				Subdirectora de Plataforma
	% de avance del módulo de precios por producto / ítem.			LB	PD	PD	PD	Subdirectora de Plataforma / Subdirector de Procesos Especiales
6.3 Implementar el mecanismo para la revisión del correcto uso de las funcionalidades del SEACE por parte de los operadores del sistema.	Procesos revisados con medidas correctivas en el SEACE.			LB	PD	PD	PD	Director del SEACE
6.3.1 Elaborar y ejecutar un plan de revisión del correcto uso de las funcionalidades del SEACE • Elaborar informe de usuarios que	Hito: Elaboración de Plan			100%				Subdirectora de Plataforma

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
efectuaron el mayor número de consultas y/o solicitaron correcciones por error en el registro en el SEACE en el año anterior. • Realizar videos de registro de información del SEACE de funcionalidades más consultadas y de nuevas funcionalidades. • Apoyar en la atención técnica y operativa del uso del SEACE en inconvenientes de complejidad reportados por los usuarios del sistema. • Apoyar en la capacitación a usuario de entidades públicas que efectuaron el mayor número de consultas y/o solicitaron correcciones por error en el registro en el SEACE, según resultados de informe. • Implementación o actualización de funcionalidades del SEACE.	% de ejecución del plan anual de contribución al registro en el SEACE.			100%	100%	100%	100%	Subdirectora de Plataforma Subdirector de Desarrollo de Capacidades
6.4 Optimizar la efectividad del RNP y potenciar su enfoque hacia los usuarios (valor generado para los proveedores del Estado)	Nivel de satisfacción de los proveedores con relación a la efectividad del RNP[82]			LB	PD	PD	PD	Directora del RNP
	% de reducción de trámites que son declarados nulos		LB	PD	PD	PD	PD	

[82] Encuesta vinculada al acceso y valor agregado que se le va a dar al RNP

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
6.4.1 Elaborar e implementar un plan de mejora de los procesos y la plataforma del RNP hacia una plataforma electrónica • Diagnosticar los procesos actuales y automatizar los procesos manuales que puedan realizarse a través del RNP[83] • Renovar la plataforma tecnológica del RNP • Implementación de Hardware y Software • Programa de capacitación al personal OSCE[84] y Capacitación a los usuarios[85]	Plan de mejora del RNP elaborado		X (100%)					Directora del RNP Director del SEACE
	% de módulos implementados del RNP V5.0		(20%)	(60%)	(100%)			Directora del RNP Director de SEACE Subdirector de Desarrollo de Proyectos
	% de avance en la implementación del Plan de mejora del RNP V5.0		20%	60%	100%			Directora del RNP Director de SEACE
	Plan de diseño e implementación del RNP V6.0 elaborado y aprobado				X (50%)	X[86] (100%)		Directora del RNP Director de SEACE
	% de avance en la implementación del plan de mejora del RNP v 6.0						20%	Directora del RNP Director de SEACE
6.4.2 Implementar nuevos servicios de información que generen transparencia, efectividad y confiabilidad en los usuarios del RNP	Nº de nuevos servicios de información diseñados e implementados para los usuarios del RNP			1	1	1	1	Directora del RNP Jefe de la Oficina de Estudios Económicos

[83] Este bullet está contemplado en el PAG 12.1 y dependerá del avance que se dé al respecto
[84] Este bullet está contemplado en el PAE 11.1.1
[85] Este bullet está contemplado en el OEE 6
[86] Se plantea iniciar la elaboración del plan en el año 2014, y culminarla así como lograr su aprobación en el año 2015

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Diagnosticar las necesidades de información de los proveedores y de las entidades • Identificar los nuevos servicios de información potenciales a ser implementados • Identificar los formularios o trámites que pueden ser agilizados y/o que pueden hacerse más sencillos y amigables para el proveedor • Implementar los servicios a través de módulos de la plataforma del RNP	Nivel de usabilidad[87] de los nuevos servicios del RNP				LB	PD	PD	Directora del RNP
6.4.3 Optimizar la fiscalización para que los trámites seguidos por los proveedores ante el RNP cumplan con el principio de presunción de veracidad • Inscripciones y renovaciones de bienes, servicios, obras y consultores de obras • Revisar los procedimientos de fiscalización e identificar las oportunidades de mejora • Mecanismos para desincentivar la presentación de información falsa	% de reducción de trámites que son declarados nulos		LB	PD	PD	PD	PD	Subdirector de Fiscalización

[87] Nuevos servicios sencillos y amigables son frecuentemente usados por los usuarios del RNP. Promedio del N° de veces que el (Nuevo Servicio)$_X$ es empleado por el usuario entre el total de usuarios del RNP.

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
6.5 Impulsar la interconexión de las plataformas electrónicas del OSCE (SEACE y RNP) con otros sistemas públicos y/o plataformas electrónicas de otras entidades públicas relevantes para las contrataciones públicas, en el marco de las políticas del gobierno electrónico								88
6.5.1 Elaborar una propuesta de interconexión del SEACE con el SIAF[89] y otros sistemas que hayan sido identificados como relevantes.	Hito. Propuesta elaborada y aprobada para ser presentada al MEF			X (100%)				Director del SEACE / Subdirectora de Plataforma

88 Debido a que a este nivel se coloca un indicador de resultado y en este caso, la implementación de las propuestas presentadas por el OSCE dependerán de otros organismos del Estado, se ha optado por no colocar indicador alguno.

89 SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera

OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
6.5.2 Elaborar una propuesta de interconexión del sistema electrónico de contrataciones del Estado (política de e-Government Procurement- e-GP), en coordinación con otros entidades del estado (ONGEI y los otros actores participantes) y presentarla al MEF para su aprobación • Evaluar dentro del OSCE las áreas que necesiten interconectarse al Sistema electrónico de abastecimiento • Interconectar el RNP con los sistemas de otras entidades relevantes • Elaborar una propuesta de interconexión del sistema electrónico de abastecimiento del Estado • Discutir, afinar y consensuar la propuesta con los actores del Sistema • Presupuestar la propuesta y presentarla al MEF	Hito. Propuesta de interconexión del sistema electrónico de Contrataciones del Estado (política de e-government procurement) elaborada, consensuada y elevada para su aprobación al MEF				x			Director del SEACE / Subdirectora de Plataforma

OEE7. Incrementar el acceso al mercado público								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
7.1 Reducir las barreras de acceso al mercado estatal	Percepción sobre la accesibilidad al mercado público		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Estudios Económicos Director Técnico Normativo Directora del RNP
7.1.1 Realizar estudios enfocados a identificar factores que desalientan la participación de los proveedores en los procesos de selección, identificar oportunidades de mejora • Elaborar un programa priorizado de los estudios a desarrollar • Estudios del mercado	Programa de estudios elaborado		x					Jefe de la Oficina de Estudios Económicos Director Técnico Normativo

OEE7. Incrementar el acceso al mercado público								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Estudios de normativa: eliminar limitaciones para la elevación de observaciones al OSCE; estimación del valor referencial; estimación de la capacidad máxima de contratación respecto al capital social; requerimientos para el proveedor: cartas fianzas; cumplimiento de PAC (predictibilidad de los requerimientos) • Estudios de financiamiento • Estudios de información	% de ejecución del programa de estudios			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Estudios Económicos Director Técnico Normativo Directora del RNP
7.1.2 Desarrollar e implementar las mejoras identificadas a partir de los estudios realizados • Alianzas y convenios • Desarrollo de mecanismos de información • Proponer capacitaciones específicas Coordinaciones de alto nivel para cambios en norma	% de recomendaciones de mejora implementadas			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Estudios Económicos Director Técnico Normativo Directora del RNP

OEE7. Incrementar el acceso al mercado público								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
7.2 Incrementar la atracción del mercado público	% de renovaciones de inscripción en el RNP	50% (2011)		LB	PD	PD	PD	Directora del RNP
7.2.1 Generar nuevos servicios para los proveedores inscritos en el RNP[90] (servicios pagados) • Diagnosticar las necesidades de los proveedores (propuesta de valor) • Identificar los servicios potenciales a ser implementados • Evaluar la viabilidad del lanzamiento de los nuevos servicios • Diseñar y realizar el lanzamiento de los nuevos servicios aprobados • Implementar los servicios a través de módulos de la plataforma del RNP	% de servicios de valor agregado del RNP[91]			25%	50%	75%	100%	Directora del RNP Director del SEACE Jefe de la Oficina de Estudios Económicos

[91] % de servicios de valor agregado del RNP = servicios de valor agregado implementados / servicios de valor agregado identificados. Este indicador se traduce en la cantidad de funcionalidades implementadas en el RNP que brinden mayores servicios

OEE7. Incrementar el acceso al mercado público								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Ejemplos de nuevos servicios: Oportunidades de negocios con el Estado por rubro (Estudio de demanda del sector público por rubro y por localidad)								
7.2.2 Impulsar actividades promocionales para los proveedores del mercado público • Elaborar e implementar el programa de difusión de los procedimientos del TUPA-RNP y sus mejoras (simplificación administrativa) • Elaborar e implementar un plan para otras actividades promocionales dirigidas a los proveedores. Ejemplos: Ferias de proveedores, Exposiciones, Foros, Concursos. • Realizar alianzas y/o conseguir auspicios para la implementación del plan complementario	Nº de proveedores que participan en actividades promocionales organizadas por el OSCE			LB	PD	PD	PD	Directora del RNP Subdirectora de Normatividad Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional

OEE7. Incrementar el acceso al mercado público								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
7.2.3 Propiciar la efectiva implementación de la lotización a favor de las MYPEs (Artículo 19 de la LCE, DS 008-2008-TR. Reglamento de ley de MYPE. Cap.IV. Acceso a compras del estado) • Realizar un estudio de mercado sobre la demanda del Estado en la que pueden intervenir las MYPEs • Elaborar una propuesta y elevarla al MEF	Hito. Propuesta de lotización a favor de las MYPEs elaborada y elevada al MEF			x				Director Técnico Normativo Jefe de la Oficina de Estudios Económicos
	% del monto total adjudicado a las MYPES promedio anual[92]	LB	PD	PD	PD	PD	PD	Director Técnico Normativo Jefe de la Oficina de Estudios Económicos

[92] El Art 17 del DS 008-2008-TR. Reglamento de Ley de MYPE, Cap. IV. Acceso a las compras del Estado indica que se debe reportar esta información mensualmente a Produce, indicando además el monto, proveedor y tipo de bien.

OEE8. Fortalecer las oficinas zonales y dotarlas de los recursos necesarios para la desconcentración operativa y funcional								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
8.1 Fortalecer e Incrementar gradualmente la desconcentración de funciones del OSCE en las oficinas zonales	Tasa de disminución de demandas diversas a la sede central proveniente de las entidades de nivel sub nacional		LB	PD[93]	PD	PD	PD	Comité de Desconcentración
8.1.1 Elaborar e implementar el plan de desconcentración del OSCE a nivel nacional • Definir las etapas para una desconcentración gradual y priorizada, especificando anualmente las oficinas a ser fortalecidas y/o implementadas • Cuantificar los recursos para la implementación del plan • Documentos adicionales para fortalecer la desconcentración	Hito: Plan de desconcentración nacional elaborado		x					Comité de Desconcentración
	% de implementación del plan de desconcentración[94]			100%	100%	100%	100%	Comité de Desconcentración
8.1.2 Implementar el piloto con funciones desconcentradas, completando todo el ciclo de la contratación.	Piloto ejecutado			1				Comité de Desconcentración

[93] PD = Por definir después de haber sido determinada la línea de base (LB)
[94] Respecto de lo anualmente planificado

OEE8. Fortalecer las oficinas zonales y dotarlas de los recursos necesarios para la desconcentración operativa y funcional								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
• Identificar la oficina zonal piloto y priorizar las funciones desconcentradas que se aplicarán en el piloto. • Elaborar un plan de acción y un cronograma para la implementación. • Asignar recursos para el piloto. • Ejecutar el piloto. • Evaluar la oficina zonal piloto.	% de cumplimiento de metas de la oficina piloto desconcentrada			100%				Jefe de la Unidad de Coordinación Administrativa de Oficinas Zonales (COZ)
8.1.3 Revisar la estructura funcional del OSCE para asegurar la desconcentración de funciones. • Elaborar un informe de revisión de la estructura funcional. • Proponer la Directiva que rija las funciones desconcentradas • Implementar la estructura funcional[95]	Hito: Directiva que rija las funciones desconcentradas, aprobada por el Consejo Directivo del OSCE			X				Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
	% de oficinas zonales operando con nuevas funciones implementadas[96]		6%	18%	29%	41%	6%	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo

[95] Esto implica contar con los Manuales de Procedimientos (MAPRO) específicos para las funciones desconcentradas y organigramas zonales para cada nivel de desconcentración, que grafiquen las líneas de comunicación, de autoridad y relaciones del personal asignado a las oficinas desconcentradas.
[96] Incluye Oficinas que escalan a los Niveles 2 y 3 o son creadas en el nivel 1.

OEE8. Fortalecer las oficinas zonales y dotarlas de los recursos necesarios para la desconcentración operativa y funcional								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
8.2 Dotar a las oficinas zonales de recursos humanos en cantidad y calidad suficiente, de acuerdo al plan de desconcentración del OSCE a nivel nacional.	% oficinas con dotación de personal adecuado, de acuerdo al plan de desconcentración			100%	100%	100%	100%	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional y Jefe de la Oficina de Administración[97]
8.2.1 Realizar el proceso de selección y asignación de personal para las oficinas zonales incluidas en el plan anual de desconcentración	% de oficinas zonales con personal asignado, de acuerdo al plan de desconcentración			100%	100%	100%	100%	Jefes de la Unidad de Coordinación Administrativa de Oficinas Zonales y de la Unidad de Recursos Humanos[98]
8.2.2 Elaborar e implementar un plan anual de desarrollo de competencias específico para las Oficinas Zonales desconcentradas[99]	% de implementación del plan de desarrollo de competencias específico para la Oficinas Zonales desconcentradas			100%	100%	100%	100%	Jefes de la Unidad de Coordinación Administrativa de Oficinas Zonales y de la Unidad de Recursos Humanos [100]

[97] En coordinación con el Comité de Desconcentración
[98] En coordinación con el Comité de Desconcentración
[99] El PAE 8.2.2 debe ser incluido y priorizado en los PAE 9.1.1 y 9.1.2
[100] En coordinación con el Comité de Desconcentración

OEE8. Fortalecer las oficinas zonales y dotarlas de los recursos necesarios para la desconcentración operativa y funcional								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
	% de reducción de brechas de competencias del personal de las Oficinas Zonales desconcentradas		LB[101]	PD	PD	PD	PD	Jefes de la Unidad de Coordinación Administrativa de Oficinas Zonales y de la Unidad de Recursos Humanos[102]
8.2.3 Incluir a las Jefaturas de las Oficinas Zonales en el plan de gestión del desempeño para la plana directiva del OSCE[103]	% de metas cumplidas por las Jefaturas de las Oficinas Zonales incluidas en el plan de desconcentración del OSCE			100%	100%	100%	100%	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos[104]
8.3 Dotar a las oficinas zonales de recursos físicos y económicos suficientes para cumplir con las funciones desconcentradas	% oficinas con dotación de recursos físicos y económicos suficientes para cumplir con las funciones desconcentradas			100%	100%	100%	100%	Jefe de la Oficina de Administración Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional[105]

[101] La línea de base (LB) representa la primera medición de la brecha de competencias del personal de las oficinas zonales incluidas en el plan de desconcentración
[102] En coordinación con el Comité de Desconcentración
[103] Este plan debe ser coordinado y alineado con el PAE 9.1.3
[104] En coordinación con el Comité de Desconcentración
[105] En coordinación con el Comité de Desconcentración

OEE8. Fortalecer las oficinas zonales y dotarlas de los recursos necesarios para la desconcentración operativa y funcional								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
8.3.1 Implementar físicamente a las oficinas zonales basado en un diagnóstico de los recursos físicos necesarios para el funcionamiento de las oficinas zonales rediseñadas • Diagnóstico elaborado • Cronograma de implementación anual presupuestado	Diagnóstico para la implementación física de las oficinas zonales incluidas en el plan de desconcentración, elaborado		x					Jefaturas de la Unidad de Coordinación Administrativa de las Oficinas Zonales y la Unidad de Logística[106]
	Número de oficinas implementadas físicamente		1	3	5	7	1	
8.3.2 Establecer alianzas con entidades nacionales y regionales para facilitar recursos físicos para atender mejor a los usuarios • Gobierno regional • CONECTAMEF	Número de convenios suscritos para la utilización de los recursos físicos.		7	3	5	6	2	Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional / Unidad de Coordinación Administrativa de las Oficinas Zonales
	Asistencia técnica brindada a gobiernos regionales y locales a través del CONECTAMEF		X	X	X	X	X	Jefe de la Unidad de Coordinación Administrativa de las Oficinas Zonales

[106] En coordinación con el Comité de Desconcentración

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.1 Maximizar el desempeño y desarrollo de competencias del personal de OSCE	% de reducción de brechas de competencias del personal de OSCE		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Administración
9.1.1 Elaborar perfiles de competencias[107] para cada uno de los puestos de la institución • A partir del MOF aprobado, empezar a diseñar las competencias claves y críticas (competencias ABC) por puesto (consultoría) • Se iniciará por diseñar las competencias claves y críticas para los puestos directivos	% de perfiles de competencias de puestos diseñados, analizados y aprobados[108] *(se mide el acumulado hasta llegar al 100%)*		10%	40%	70%	100%		Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

[107] Los perfiles de competencias serán elaborados a partir del MOF aprobado y del clasificador de cargos. Recordar que el enfoque de competencias no sólo incluye conocimientos técnicos y experiencia, sino también habilidades y destrezas que debe desarrollar una persona para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

[108] Perfil de competencias para puestos directivos

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.1.2 Elaborar e implementar un plan de desarrollo de competencias en base a las brechas determinadas • Realizar la evaluación de competencias inicial (en base a los perfiles de competencias diseñados) y determinar la brecha respectiva • Medir anualmente las brechas de competencias (diagnóstico del personal) • Diseño de la metodología del plan: capacitación, pasantías externas, rotaciones temporales	Hito. Brechas de competencias determinadas[109] (evaluación inicial)		X (del 10% de perfiles aprobados)	X (del 30% de perfiles aprobados)	X (del 30% de perfiles aprobados)	X (del 30% de perfiles aprobados)		Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
	% de implementación del plan de desarrollo de competencias[110]			100%	100%	100%	100%	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
	N° de personas evaluadas utilizando los perfiles de competencias por puesto aprobados[111]			100% (del 10%)	100% (del 40%)	100% (del 70%)	100%	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

[109] Las brechas de competencias deberán ser determinadas en base a una evaluación inicial de las personas cuyos puestos cuenten con perfiles de competencias aprobados. Se comparará el resultado de la evaluación de la persona frente al perfil ideal (estimación de la brecha). Esta estimación de la brecha permitirá elaborar el plan de desarrollo de competencias para cerrar dichas brechas

[110] Esto implica que cada año se deberá elaborar un plan anual de desarrollo de competencias

[111] El número de personas evaluadas corresponderá al 100% de los perfiles de competencias aprobados el año anterior.

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.1.3 Elaborar e implementar un plan de gestión del desempeño para la plana directiva del OSCE • Elaborar el plan de gestión de desempeño para la plana directiva del OSCE • Medir anualmente el desempeño de gestión de la plana directiva del OSCE	% de implementación del Plan de gestión de desempeño para la plana directiva del OSCE		Plan elaborado	100%	100%	100%	100%	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
	% de metas cumplidas por la plan directiva del OSCE		LB	100%	100%	100%	100%	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
9.2 Mejorar el clima laboral, la comunicación y coordinación interna del OSCE	% de respuestas positivas del cuestionario de clima laboral[112] *(se mide el acumulado hasta llegar al 100%)*			25%[113]	100%	25%	100%	Jefe de la Oficina de Administración
	Nivel de comunicación interna[114]		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Apoyo a la Gestión Institucional

[112] Incluye una sección de comunicación interna

[113] La idea sería que una vez realizada la primera medición del clima laboral, ese mismo año se implemente el 25% de las recomendaciones y al año siguiente el 75%.

[114] El nivel de comunicación formará parte del cuestionario de clima laboral, sin embargo por tratarse de un tema crítico dentro de la institución se debería considerar medirlo anualmente

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.2.1 Elaborar e implementar un plan de comunicación interna • Manual de inducción • Encuesta en el tema de comunicación interna	% de avance de la implementación del plan de comunicación interna		100%	100%	100%	100%	100%	Jefe de la Unidad de Prensa e Imagen Institucional
9.2.2 Mejorar continuamente el clima laboral de OSCE a partir de mediciones periódicas e implementar las recomendaciones de dicha medición (validar con Imagen y RRHH) • Talleres de clima laboral • Taller de team building • Coaching	Encuesta de clima laboral realizada[115]			LB		x		Jefe de la Unidad de Recursos Humanos
9.3 Optimizar el abastecimiento oportuno del OSCE para el cumplimiento de sus funciones.	% de número de requerimientos y contrataciones no programadas (alcanzar el estándar del 30%)	90%	70%	60%	50%	40%	30%	Jefe de la Oficina de Administración

[115] La encuesta de clima laboral se plantea que sea realizada cada 2 años. La encuesta de clima laboral incluye una sección de Comunicación interna, la cual debe ser tomada en cuenta por la Unidad de Prensa e Imagen Institucional para elaborar su plan de comunicación interna en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos quien es la responsable de elaborar el plan de clima laboral.

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.3.1 Elaborar e implementar el plan de fortalecimiento del área de logística del OSCE y convertirla en un "área modelo" para las entidades públicas del país. • Diagnosticar la situación actual del área de logística del OSCE • Diseñar el modelo ideal para el funcionamiento del área de logística del OSCE • Definir objetivos y metas anuales que sirva de base para medir el desempeño de su personal • Pasantías para el área de logística • Reducir las variaciones del PAC del OSCE	% de implementación del Plan de fortalecimiento del área de logística del OSCE		Plan elaborado	100%	100%	100%	100%	Jefe de la Oficina de Administración Jefe de la Unidad de Logística
	% de mejora en el desempeño del área logística del OSCE[116]		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Unidad de Logística Unidad de Recursos Humanos
	% de variación del PAC[117] (salvo variaciones del POI)	33%	30%	25%	20%	15%	12%	Jefe de la Unidad de Logística

[116] % de mejora en el desempeño del área de logística del OSCE tendría que medirse a través de un cuestionario que implique diferentes aspectos del desempeño del área de logística. Por ejemplo, uno de esos rubros podría ser preguntar a las áreas usuarias sobre el desempeño del área

[117] Las variaciones deben ser medidas respecto a la primera versión del PAC después de aprobado su presupuesto al 100%

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.3.2 Optimizar los procesos de realización de actos preparatorios y gestión de contratos del OSCE, implementando las mejores prácticas al respecto • Potenciar el área de estudios de mercado de la unidad de Logística del OSCE o Perfiles o Mejora de los actos preparatorios entre el área usuaria y el área de logística • Potenciar el área de seguimiento contractual o Acompañamiento a proveedores o Perfiles: dominio del SIAF, SIGA, SEACE	% de procesos de contratación del OSCE declarados desiertos[118]		LB	17%	14%	10%	5%	Jefe de la Unidad de Logística
	% de contrataciones del OSCE conformes pagadas oportunamente[119]			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Unidad de Logística

[118] % de procesos de contratación del OSCE declarados desiertos = N° de procesos declarados desiertos/ N° procesos totales convocado

[119] De acuerdo a los días pactados

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.4 Consolidar el sistema de control interno del OSCE	% de unidades orgánicas que alcanzan las metas asignadas		10%	40%	70%	100%	100%	Comité de implementación del Sistema de Control Interno del OSCE
9.4.1 Elaborar e implementar un plan de actividades para fortalecer la cultura del control interno en el OSCE • Reconformación del Comité de implementación del sistema de control interno (ya fue reconformado) • Sensibilización y Capacitación • Plan de mejora del control interno por área	Nº de personas que aprueba el test de salida de la capacitación sobre control interno[120]		10%	40%	70%	100%		Comité de implementación del Sistema de Control Interno del OSCE
	% de ejecución del plan de mejora del control interno por área		100% (del 10% capacitado)	100% (del 40% capacitado)	100% (del 70% capacitado)	100% (del 100% capacitado)	100%	Comité de implementación del Sistema de Control Interno del OSCE
9.4.2 Elaborar e implementar el Plan de gestión de riesgos para los procesos operativos	Nº de planes de gestión de riesgos elaborados por los órganos involucrados			5 (direcciones de línea)	5 (órganos asesoría y apoyo)	11 (oficinas zonales)	12 (oficinas zonales)	Comité de implementación del Sistema de Control Interno del OSCE

[120] La capacitación debe ser realizada en base a la guía de implementación de la Contraloría General de la República. Adicionalmente luego de brindada la capacitación se deberá evaluar el aprendizaje y asimismo, esta capacitación deberá culminar con la elaboración del plan de mejora de control interno por área capacitada

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.5 Promover el uso de herramientas de gestión en las unidades orgánicas del OSCE	% de unidades orgánicas que utilizan indicadores de gestión[121]			50%	100%			Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
	% de ejecución del presupuesto estratégico[122] (mínimo de 90% de ejecución)		90%	90%	90%	90%	90%	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
9.5.1 Diseñar e implementar el modelo de control de gestión del OSCE • Capacitación en elaboración de indicadores de gestión • Diseño metodológico interno Elaboración de fichas de indicadores Desarrollo del aplicativo informático para el seguimiento de indicadores	Hito. Modelo de control de gestión implementado			x				Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto

[121] % de unidades orgánicas que utilizan indicadores de gestión = N° de unidades orgánicas que utilizan la metodología de gestión / Total de unidades orgánicas del OSCE
[122] % de ejecución del presupuesto estratégico = Monto del presupuesto estratégico ejecutado / programado

OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
9.5.2 Elaboración del presupuesto estratégico • Cuadro de necesidades estratégicas • Valorización de necesidades estratégicas • Priorización de gastos estratégicos en el presupuesto	Hito. Presupuesto estratégico elaborado		x					Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto
9.5.3 Formular la cartera de proyectos estratégicos del OSCE • Priorizar la cartera de proyectos estratégicos • Desarrollar los estudios de pre-inversión • Gestionar la declaratoria de viabilidad	Hito: Cartera de proyectos elaborada y priorizada		x					Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto
	Hito: Formulación de estudios de pre-inversión		1	2				Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto
	Hito: Estudios de pre-inversión declarados viables			1	2			Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto

OEE10. Incrementar el uso de tecnologías de información para la optimización de los procesos internos del OSCE								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
10.1 Optimizar los procesos internos del OSCE en base al presupuesto asignado	% de procesos internos optimizados anualmente[123]			100%	100%	100%	100%	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
10.1.1 Elaborar y aprobar un plan priorizado de mejora de los procesos • Mapeo de procesos – consultoría en curso • Realizar el diagnóstico de las necesidades de mejora de los procesos internos del OSCE. • Identificar los procesos a ser mejorados • Priorizar y programar la mejora de los procesos identificados	% de áreas con procesos diagnosticados		100%					Jefe de la Unidad de Organización y Mejora de Procesos
	Plan de priorización elaborado y aprobado.		X					Jefe de la Unidad de Organización y Mejora de Procesos
10.1.2 Diseñar e implementar las mejoras específicas de acuerdo al plan priorizado.	% de implementación del plan de mejora de procesos			25%	25%	25%	25%	Jefe de la Unidad de Organización y Mejora de Procesos Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información Director del SEACE[124]

[123] % de procesos internos optimizados anualmente = Procesos internos optimizados anualmente / Total de procesos internos priorizados y programados para el año en curso

OEE10. Incrementar el uso de tecnologías de información para la optimización de los procesos internos del OSCE								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
10.2 Elaborar e implementar el componente interno del Plan de Tecnologías de Información del OSCE	% de reducción de fallas de los sistemas informáticos internos			LB	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Administración Director del SEACE
10.2.1 Elaborar e implementar *el* Plan de Tecnologías de Información para los procesos internos[125] • Implementación / renovación de software • Implementación / renovación de hardware (plan de renovación- cada 3 años) • Programa de capacitación al personal de las áreas usuarias en el uso de las TICs • Capacitación del personal de la Dirección de desarrollo de proyectos del OSCE sobre las TICs a implementar.	Plan de Tecnologías de Información para los procesos internos elaborado[126]			X				Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información Director del SEACE
	% anual de implementación del componente interno del Plan Estratégico de Tecnologías de Información			100%	100%	100%	100%	Jefe de la Unidad de Tecnologías de Información Director del SEACE

[124] La responsabilidad de la Unidad de Tecnologías de Información y de la Dirección de SEACE, entra a tallar cada vez que las mejoras en los procesos impliquen el diseño e implementación de tecnologías de información.

[125] La tecnología a utilizar es migrar a software libre

[126] El plan debe incluir los componentes de tecnologías de información que hayan resultado en el plan de mejora de procesos del PAE 12.1.3

OEE11. Promover la búsqueda de la autosostenibilidad financiera del OSCE								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
11.1 Generar nuevos servicios del OSCE que impliquen ingresos para la institución y que agreguen valor a sus usuarios	% de incremento de ingresos generados por los nuevos servicios[127]		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
11.1.1 Identificar y analizar los posibles nuevos servicios que le generen ingresos al OSCE • Identificar los posibles nuevos servicios del OSCE • Elaborar estudios de mercado • Diseñar un proceso para la evaluación de costo/beneficio de los nuevos servicios que se quieren generar (generación de valor y generación de recursos)	Nº de nuevos servicios del OSCE aprobados para su lanzamiento		1	1	1	1	1	Jefe de la Oficina de Estudios Económicos

[127] % de incremento de ingresos generados por los nuevos servicios = Ingresos generados por los nuevos servicios / Total de ingresos

OEE11. Promover la búsqueda de la autosostenibilidad financiera del OSCE								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
11.1.2 Diseñar e implementar el plan de lanzamiento de los nuevos servicios del OSCE después de haber sido identificados y analizados. • Evaluar la posibilidad de contar con un equipo de personas especialistas en la generación y lanzamiento de nuevos servicios • Elaborar planes piloto para el diseño e implementación de los nuevos servicios • Ejemplos de nuevos servicios o Uso de información del SEACE o Publicaciones. Estudios. Estadísticas o Nuevas capacitaciones o Arbitraje	% de implementación anual del plan de lanzamiento de nuevos servicios del OSCE		LB	100%	100%	100%	100%	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo en coordinación con los Directores de los órganos de línea
11.2 Gestionar la inclusión del OSCE en la asignación de recursos ordinarios del Gobierno Central	% incremento de ingresos provenientes de la asignación de recursos ordinarios		0%	0%	30%	30%	30%	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo

OEE11. Promover la búsqueda de la autosostenibilidad financiera del OSCE								
Planes de Acción Generales y Específicos	Indicadores	LB	Metas					Responsable
			2012	2013	2014	2015	2016	
11.2.1 Elaborar y exponer al MEF una exposición de motivos y un Proyecto de Ley para incluir al OSCE en la asignación de recursos ordinarios 11.2.2 Hacer incidencia en la Comisión de Presupuesto Público y Cuenta General del Congreso de la República.	Hito. Proyecto de Ley presentado al MEF		x					Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
11.3 Gestionar la asistencia financiera de fuentes cooperantes	% de incremento de ingresos provenientes de fuentes de financiamiento internacional		LB	PD	PD	PD	PD	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Desarrollo
11.3.1 Elaborar un portafolio de proyectos a ser financiado a través de fuentes cooperantes	Hito: Listado de proyectos elegibles por las fuentes cooperantes		X					Jefe de la Unidad de Cooperación y Asuntos Internacionales
	% de proyectos formulados según requisitos de fuentes cooperantes			PD[128]	PD	PD	PD	Jefe de la Unidad de Cooperación y Asuntos Internacionales

[128] Metas a definirse luego de contar con el listado de proyectos identificados

2. Identificación de Proyectos por Programa

El Cuadro 9 muestra aquellos planes de acción del PEI, para cuya implementación se ha visualizado la posibilidad de formular algún proyecto de inversión pública. El orden en que se presentan los mismos en el cuadro, responde a la priorización realizada de manera participativa por los asistentes al taller final.

Cuadro 9. Identificación de Proyectos

N°	Plan de acción estratégica	Denominación tentativa del proyecto identificado
1	6.1.3 Elaborar el plan de diseño e implementación del SEACE (v4.0), 6.1.4 y 6.1.6 Elaborar el plan de diseño e implementación del Sistema de Inteligencia de Negocios (V 1.0 y V 2.0)	Proyecto 1. "Mejoramiento del SEACE y de la capacidad de integrar y analizar datos para producir información para la toma de decisiones"
2	2.3 Mejorar la predictibilidad y transparencia de los criterios empleados por el OSCE para dar respuestas varias a sus usuarios y 3.2 Optimizar los procesos y procedimientos del Tribunal de Contrataciones del OSCE para resolver impugnaciones y recursos administrativos (3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4)	Proyecto 2. "Mejoramiento de la predictibilidad y la transparencia de OSCE"
3	8.1.1 Elaborar e implementar el plan de desconcentración del OSCE a nivel nacional, 3.1.3 tribunales especiales de menor cuantía, 3.1.4 Piloto de los servicios arbitrales). 8.2 y 8.3 Dotar a las OZ de recursos humanos, físicos y económicos	Proyecto 3. "Fortalecimiento de las oficinas zonales del OSCE para mejorar la atención de servicios a los usuarios, en el marco del proceso de descentralización del Estado"
4	6.4.1. Optimizar la efectividad del RNP y potenciar su enfoque hacia sus usuarios y 7.2. Mejorar el RNP para atraer más proveedores	Proyecto 4. "Fortalecimiento del Registro Nacional de Proveedores"
5	5.1 Mejorar la eficiencia del mercado público, 5.2 Potenciar el uso y mejorar la promoción de las modalidades de selección de subasta inversa y convenio marco. 7.1 Reducir las barreras de acceso al mercado estatal	Proyecto 5. "Mejoramiento del acceso al mercado público y potenciar la efectividad de las contrataciones públicas"
6	1.3 Optimizar el servicio de atención al usuario, 2.2 Optimizar la atención de denuncias interpuestas ante el OSCE	Proyecto 6. "Mejoramiento de la plataforma de servicios del OSCE orientada a los usuarios"

3. Articulación del PEI con mandatos a nivel nacional y sectorial

El Cuadro 10 muestra el alineamiento entre los objetivos del PEI del OSCE 2012-2016 y los mandatos establecidos a través de los objetivos del Acuerdo Nacional y Plan Bicentenario (nivel nacional), así como del PESEM del sector de Economía y Finanzas (nivel sectorial).

Cuadro 10. Alineamiento de los Objetivos del PEI con los mandatos a nivel Nacional y Sectorial

Acuerdo Nacional	Plan Bicentenario	PESEM Economía y Finanzas		PEI 2012 – 2016 del OSCE	
		Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos
Eje Estratégico 4 (Políticas de Estado) Estado **eficiente, transparente y descentralizado**	Objetivo Nacional 3 "Estado democrático y **descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y del desarrollo**, garantizando la seguridad nacional	Objetivo Estratégico General 3 **Modernización** del Estado y profundización del proceso de **descentralización**	Objetivo Específico 3.1 **Gestión eficiente** de las entidades públicas	OEG5. Optimizar la **gestión de recursos** y **mejorar de forma continua los procesos** internos del OSCE, para contribuir a la excelencia operativa	OEE9. Mejorar en forma continua la gestión de recursos y la organización del OSCE.
					OEE10. Incrementar el uso de tecnologías de información para la optimización de los procesos internos del OSCE
					OEE11. Promover la búsqueda de la autosostenibilidad financiera del OSCE
			Objetivo Específico 3.2. **Mejora de la gestión de los recursos públicos.**	OEG1. Fortalecer y posicionar el **rol supervisor** del OSCE en los procesos de contratación pública.	OEE1. Posicionar al OSCE como organismo público referente y aliado estratégico
					OEE2. Incrementar la calidad y efectividad del rol supervisor del OSCE para reducir las malas prácticas en el mercado de contratación pública

Acuerdo Nacional	Plan Bicentenario	PESEM Economía y Finanzas		PEI 2012 – 2016 del OSCE	
		Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos	Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos
					OEE3. Fortalecer los procesos de solución de controversias surgidas a lo largo del proceso de contrataciones públicas
				OEG2: Contribuir al **desarrollo de capacidades y a una mejor participación de los actores del proceso de contratación pública**	OEE4. Desarrollar capacidades de gestión de los operadores logísticos en materia de contrataciones públicas y mejorar la participación de los proveedores y otros actores del mercado público
				OEG3: **Optimizar el proceso de contratación pública** mediante la mejora e innovación de los mecanismos de contrataciones públicas y el uso intensivo de la TICs	OEE5. Incrementar la eficiencia del proceso de contratación pública
					OEE6. Incrementar la accesibilidad, transparencia y efectividad del SEACE y RNP generando valor a los usuarios
					OEE7. Incrementar el acceso al mercado público
			Objetivo Específico 3.3. **Capacidad de gestión de los tres niveles de gobierno** fortalecida	OEG4. Incrementar el impacto de las **oficinas zonales del OSCE** a nivel nacional.	OEE8. Fortalecer las oficinas zonales y dotarlas de los recursos necesarios para la desconcentración operativa y funcional.