



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad  
pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Bernahola Moras, Ermelinda (ORCID: 0000-0002-4282-3457)

**ASESOR:**

Mg. Bravo Huaynates, Guido Junior (ORCID: 0000-0002-4148-2291)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A Dios, por iluminarme y darme fortaleza para seguir adelante. A mis padres Esperanza y Martín que desde el cielo me acompañan en el camino para alcanzar mis metas. A mi esposo y mi hijo por todo su apoyo en cada paso que doy en mi formación profesional.

## **Agradecimiento**

A mi amado Señor Jesucristo por la salud y la vida, a mi familia por su apoyo incondicional, a la Universidad César Vallejo, docentes y asesor Guido Junior Bravo Huaynates por sus enseñanzas, paciencia y motivación, a mis compañeros de trabajo por su colaboración, para elaboración de mi tesis.

# Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	10
<b>III. METODOLOGÍA</b>	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	17
3.3. Escenario de estudio	17
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.6. Procedimiento	19
3.7. Rigor científico	19
3.8. Método de análisis de datos	20
3.9. Aspectos éticos	20
<b>IV. RESULTADOS y DISCUSIÓN</b>	21
<b>V. CONCLUSIONES</b>	26
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	27
<b>REFERENCIAS</b>	28
<b>ANEXOS</b>	32

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo caracterizar el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021.

La metodología del estudio corresponde a un enfoque cualitativo, de tipo básico, con relevancia fenomenológica y descriptiva. Se utilizó como instrumento un cuestionario de 8 preguntas y se empleó la técnica de la entrevista a 10 profesionales con cargos de especialistas y analistas; dos de la subjeatura de contabilidad y ocho de la subjeatura de logística de una entidad pública situada en Lima.

Luego de haber efectuado el análisis de la información obtenida, obtuvimos conclusiones y recomendaciones, las cuales permitieron entender de mejor manera las interrogantes planteadas respecto a los insuficientes expedientes de contratación para pagos, la carencia de conocimientos de los profesionales de las áreas usuarias y la inapropiada segregación de funciones en el proceso de contratación de bienes y servicios menores o iguales a 8 UIT (Unidades Impositivas Tributarias) en la entidad.

**Palabras clave:** Control previo, factores que condicionan el control previo, actividades de control para disminuir los riesgos.

## **Abstract**

The present research aims to characterize the prior control in hiring without procedure in a public entity of the Peruvian Civil Service, Lima 2021.

The methodology of the study corresponds to a qualitative approach, of a basic type, with phenomenological and descriptive relevance. An 8-question questionnaire was used as an instrument and the technique of interviewing 10 professionals with positions of specialists and analysts was used; two from the accounting department and eight from the logistics department of a public entity located in Lima.

After having carried out the analysis of the information obtained, we obtained conclusions and recommendations, which allowed us to better understand the questions raised regarding the insufficient contracting files for payments, the lack of knowledge of the professionals in the user areas and the inappropriate Segregation of functions in the process of contracting goods and services less than or equal to 8 UIT (Tax Tax Units) in the entity.

**Keywords:** *Prior control, factors that condition prior control, control activities to reduce risks.*

## I. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales preocupaciones en los diferentes países del Caribe y América Latina, es fundamentalmente la mejora de los Sistemas de Control Interno, a la fecha existen entidades que han venido desarrollando herramientas de control interno, con el propósito de identificar los riesgos administrativos, tales como, el incumplimiento de las normas legales y técnicas, insuficiente implementación de sistemas de control interno en las instituciones, debido a la carencia de presupuesto, voluntad política, liderazgo, compromiso del personal de la entidad, entre otros. Los cuales no permiten a las entidades tomar decisiones adecuadas (Serrano, Señalín, Vega y Herrera, 2018).

Los controles internos permiten a las entidades del estado, asegurar que las operaciones se ejecuten de acuerdo a criterios de eficiencia, efectividad y economía, implementando directivas, políticas y entre otros instrumentos; los cuales buscan alcanzar el uso adecuado del gasto público, lo indicado anteriormente se relaciona con la política pública N°24 Afirmación de un Estado Eficiente y Transparente.

Leiva y el Departamento de Control Interno de la Contraloría General de la República (2014) señala que las actividades de control permiten a las entidades, disminuir los riesgos que se generan debido a la incorrecta aplicación de control de las operaciones en los distintos niveles de la entidad, por ejemplo, la asignación del control de las etapas importantes en la ejecución de una actividad u operación a un personal o equipo de trabajo.

Así mismo las entidades han venido desarrollando mecanismos de control interno, con el objetivo de identificar los riesgos de errores o incumplimientos en la gestión financiera y administrativa, sin embargo, la existencia de condiciones ha propiciado las deficiencias en la entidad, algunas de ellas por la inadecuada implementación normativa de los procesos que afectan al control previo, procedimientos de control interno ineficientes que no permiten detectar errores o irregularidades.

Desde el 2006 se han elaborado varios esfuerzos, con la finalidad de emitir documentos técnicos y normas legales y establecer al control interno como un instrumento de gestión que refuerce a las instituciones del estado respecto al

cumplimiento de sus objetivos y metas, sin embargo, en la actualidad hemos podido comprobar que el avance de las instituciones en este tema, aún es débil. Pues dicha herramienta de gestión debe ser aplicada en los controles de los procesos administrativos de la entidad, las cuales son el control previo, simultáneo y posterior, que se realizan antes, durante y después en la ejecución de las operaciones administrativas, esto coincide con lo indicado por (Leiva y el Departamento de Control Interno de la Contraloría General de la República, 2014).

En cuanto al control previo en las entidades públicas del estado, se han evidenciado ciertos problemas, como por ejemplo errores en las especificaciones técnicas y términos de referencias, proveedores no calificados con el requerimiento solicitado por el área usuaria, expedientes de pagos incompletos, comprobantes de pago inválidos y de fechas pasadas, conformidades de servicios con errores y sin firmas, entre otros errores. Es decir, se muestra una carencia en la aplicación de control y fiscalización del personal de la entidad, desde el inicio de los procesos en la ejecución del gasto (González, J. 2020).

En ese sentido, es la necesidad de gestionar expedientes de pagos de contrataciones sin procedimiento, eficientes y sin riesgos, motivo por el cual se han desarrollado las siguientes categorías de investigación, los factores que condicionan el entorno de control y las actividades de control para disminuir los riesgos. Así mismo se ha planteado el siguiente problema, ¿Cuáles con las características del control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021?

Y los problemas específicos, ¿Cuáles con las características de los factores que condicionan el entorno de control y de las actividades de control para disminuir los riesgos, en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021?

La justificación práctica en el presente trabajo, es lograr una gestión eficiente y sin riesgos en la ejecución del gasto de la entidad, considerando un adecuado empleo del control previo, a través de la implementación de una herramienta, que permita establecer lineamientos en las adquisiciones de bienes y servicios de las contrataciones menores o iguales a 8 UIT (Unidades Impositivas Tributarias), evitando así la devolución a la oficina de abastecimiento de expedientes de pagos con observaciones. En la justificación metodológica se emplearon entrevistas a los



profesionales que participan en el proceso de la ejecución del gasto, logrando obtener información valiosa sobre sus experiencias. Por último, en la justificación teórica se busca aplicar correctamente los lineamientos y directivas con la finalidad evitar riesgos en el proceso de adquisición.

El presente trabajo, busca lograr una gestión eficiente y sin riesgos, en la ejecución del gasto de la entidad, considerando una aplicación correcta del control previo, a través de la implementación de una herramienta, que permita establecer lineamientos en las adquisiciones de servicios y bienes de las contrataciones menores o iguales a 8 UIT (Unidades Impositivas Tributarias), evitando así la devolución a la oficina de abastecimiento de expedientes de pagos con observaciones.

En relación a los objetivos del presente estudio se planteó, el objetivo general que es, caracterizar el control previo; y dos objetivos específicos, caracterizar (1) los factores que condicionan el entorno de control, (2) las actividades de control para disminuir los riesgos en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación es considerado un tema importante, el cual permitirá optimizar los recursos de las entidades y lograr una gestión eficiente, que ayudará a tomar decisiones apropiadas, lo que conlleva a su vez saber, cómo se han venido desarrollando en el tiempo, demostrar que el enfoque actual del control es desde 1970. Bourdin (1972) quien señalaba que el control debe verse de dos formas: Primero considerar que el control se relaciona con el término verificación. En ese sentido practicar el control, es colocar en un proceso un conjunto de datos, con la finalidad de determinar responsabilidades. Segundo, apuntaba a un concepto eficiente del control como dominio. Este autocontrol considera una aplicación permanente en el uso de datos adecuados y de la práctica permanente de acciones correctivas.

Tafur (2020) en su investigación titulada, el control previo y devengado en las contrataciones menores a 8 UIT en la oficina contabilidad de la Municipalidad Distrital de Chugay 2020 mostró como objetivo general establecer el estado actual de la entidad en relación al control previo y como se encuentra la oficina de contabilidad, aplicó investigación de nivel de investigación mixta, cuantitativa porque uso encuestas y cualitativa porque se efectuó entrevistas a los empleados, tomando como muestra a 7 empleados de la entidad antes mencionada, una de las conclusiones se determinó cuando evaluaron la situación de la Municipalidad mencionada, se evidenció desconocimiento de los trabajadores sobre el control previo.

Núñez (2020) en su investigación titulada, Propuesta para mejorar la gestión del sistema de control interno de la Municipalidad Provincial de Bolognesi - Ancash, 2018 el objetivo fue preparar un plan con la finalidad de mejorar la gestión del sistema de control interno, siendo esta, una investigación de enfoque de metodología mixta, con un diseño no experimental propositivo; tomando una muestra compuesta a 41 gerentes y jefes de las diferentes áreas de la entidad antes mencionada; para el recojo de datos se empleó la técnica de encuesta y entrevista, mediante un nivel valorativo y una guía de entrevistas a profundidad. Finalmente concluye que el personal que realiza el control interno, tenga experiencia y los

conocimientos adecuados, con el objetivo de cumplir sus funciones de manera correcta.

Según García (2019) en su investigación denominada Control interno y adquisiciones públicas menores a 8 Unidades Impositivas Tributarias - UIT en la Municipalidad Distrital de Pariahuanca, Ancash 2019 determinó como objetivo, Establecer la relación del control interno y las compras menores a 8 UIT; la investigación es de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, método hipotético deductivo, concluye que las compras sin procedimiento se relacionan directamente con los tres componentes del control, estas son el ambiente de control, evaluación de control, información y comunicación, por lo tanto considera importante capacitar al personal sobre el tema antes indicado.

Morillo (2018) en su investigación titulada Actividades de control gerencial y su aportación en la ejecución de las contrataciones iguales o inferiores a 8 UIT en la Sede Central del Gobierno Regional de Cajamarca, año 2016, determina que el objetivo es contribuir en la ejecución de las contrataciones mediante las acciones del control, el diseño aplicado es de tipo cualitativo, no experimental, descriptiva transversal, método inductivo y analítico, la población está compuesta por 610 contrataciones de servicios y bienes y como muestra se tomó 90 de ellas, una de las conclusiones es que se evidenciaron riesgos en los procesos de adquisiciones debido a fraccionamientos, por otra parte se recomendó promover conocimientos de control al personal y fortalecer la directiva.

Muñoz (2017) en su tesis Mejora permanente de procesos de compra en el sistema de abastecimiento de la red asistencial de es salud - Junín, el objetivo es establecer como influye la mejora continua en los procesos de compras, el método utilizado es el científico inductivo, el nivel de investigación es explicativo, concluye que la atención de solicitudes de compra interviene positivamente en el sistema de abastecimiento.

Rojas (2017) en su tesis de investigación llamada, Diseño de un sistema de control interno para compañías comerciales de repuestos electrónicos, concluyó que, el control interno se debe acondicionar a los requerimientos de las entidades, mediante la implementación de un sistema informático confiable, en la cual las

tareas y actividades administrativas de las oficinas de la entidad, coincidan con los objetivos y normas vigentes.

El ámbito internacional, ha considera importante al control interno en las organizaciones, ya que tiene como objetivo proteger los activos de la entidad, eliminando las pérdidas las cuales se generan debido a la corrupción o el mal uso de los fondos públicos. Pérez, Nieves, y Vega de la Cruz, (2017) señalan que el Sistema de Control Interno es una fortaleza que se establece a través de los principios y normas básicas en las operaciones administrativas, así como también la supervisión y el control, las cuales son parte de un modelo estándar.

Crespo y Suarez (2014) señalan que la Elaboración e implementación del sistema de control interno, caso Multicentros S.A de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013 sustenta, la preparación de un Sistema de Control Interno para la entidad antes mencionada, para potencializar el desarrollo y crecimiento de la institución, mediante la mejora en los procesos de las operaciones administrativas, manuales y procedimientos aplicados en la entidad, así mismo mediante las encuesta y entrevistas se pudo detectar las falencias a mejorar. Finalmente concluyen que se reconoció que la empresa no tenía un sistema de control interno para ninguna de sus áreas.

Según Kuo (2009) considera que la confianza es importante y necesaria en una institución, las cuales se relacionan directamente con los resultados, la satisfacción y el rendimiento organizacional.

Velasco (1971) aprobó la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, con Decreto Legislativo N°19039 que determinó conceptos modernos en asuntos de control gubernamental, revelando que esta actividad alcanza acciones para prevenir anticipadamente y comprobar posteriormente la adecuada administración de materiales y recursos humanos, así como también la realización de los resultados de la gestión en las entidades estatales.

Contraloría General de República (1972) aprobó el Reglamento de Normas Técnica de Control Interno con R.N. °402-01-72-CGR/DSPONC que tenía como criterio general, reglamentar la evaluación y el funcionamiento del control interno de las entidades públicas, las cuales fueron emitidas en virtud a la Ley Orgánica antes mencionada y posteriormente fueron reclasificadas en las normas de los sistemas administrativos del estado.

Fujimori (1992) aprobó con Decreto Ley N°26162 la Ley del Sistema Nacional de Control, esta norma tuvo un aspecto importante, ya que cambió la percepción del control interno y determinó que el control gubernamental que se aplicaría sería interno y externo, pero selectivo; producto de ello se decretaron las Normas de Auditoría Gubernamental - NAGU, que estableció los procedimientos, métodos y el plan de organización del sistema de control interno, así mismo señaló, que la administración de las instituciones, serían los responsables de implementar dicho sistema.

Contraloría General de República (1998) aprobó las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público con RC N°072-98-CG el cual formó juicios con el objetivo de impulsar una razonable administración de los recursos estatales, con una apropiada estructura de control interno que persiga la eficacia, eficiencia en las operaciones. Seguidamente la Ley N°27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, amplió las actividades del control interno, considerando realizar acciones previas, simultáneas y posteriores a los procesos administrativos en las entidades, con la finalidad de lograr una adecuada administración de los recursos públicos, indicó también, que el control es tarea de todo el personal de la entidad en cumplimiento de sus funciones, de normas y procedimientos señalados en los reglamentos, manuales y planes de la entidad. (Congreso de República 2002).

Mercado (2004) en su artículo comenta sobre la importancia de las contrataciones públicas, ya que impactan económicamente a nivel nacional como internacional, así mismo representan significativamente en el Producto Bruto Interno de cada país y considera que las adquisiciones sean transparentes mediante la aplicación de normas, leyes, reglas y procedimientos y buscar satisfacer las necesidades de la población.

Contraloría General de República (2006) aprobó las Normas de Control Interno con RC N°320-2006-CG el cual precisó al control interno como un proceso permanente, desempeñado por los funcionarios con más alta autoridad, jefes y empleados de la institución, creado para combatir los riesgos administrativos y alcanzar una seguridad razonable para lograr los objetivos de las entidades. Esto apoyado en el enfoque del control gubernamental, determinado por la Ley del Sistema Nacional de Control vigente, la dirección completa e integral de uno de los

importantes modelos de control interno de los Estados Unidos, llamado Coso - (Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way), el cual impulsa la cautela y fortalecimiento de los sistemas operativos y administrativos.

Contraloría General de República (2008) aprobó la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado con RC N°458-2008-CG tuvo como finalidad fortalecer la implementación del Sistema de Control Interno en las instituciones, que incorpora métodos, herramientas y lineamientos mostrando más profundidad los conocimientos empleados en las Normas de Control Interno, con el objetivo de situar una adecuada, oportuna y efectiva implementación, posteriormente.

La Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2018) con decreto Supremo N°056-2018-PCM en desempeño de sus funciones principales, propuso políticas en medidas preventivas en el desarrollo de sistemas de integridad, que comprende la transparencia y la responsabilidad; la implementación de dichas políticas se deben, al inadecuado entorno de control en las instituciones del estado, que impactan negativamente en el sistema de control interno y está referida a los valores éticos, principios e integridad que se deben orientar en la institución, por omisiones de las normas de conducta morales y éticas, conflictos de interés, aceptación de regalos o donaciones.

Según Ortiz (2016) en su tesis denominada. Los procesos administrativos de las compras estatales y su impacto en la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador, tiene como objetivo analizar el proceso administrativo y su impacto en la ejecución presupuestal y las compras en la Universidad, la metodología es de orientación cualitativo, el tipo de investigación descriptivo y exploratorio, se tomó como muestra a 226 empleados de la universidad, concluye que la entidad no cuenta con un manual para el desarrollo las operaciones administrativas, el cual generó deficiencias en las adquisiciones, tal es el caso que las operaciones realizadas no contaban con la documentación sustentatoria.

La presente investigación contiene estudios elaborados anteriormente, los que sirvieron como soporte y referencia para su elaboración. En el contexto internacional, Henao (2014) en su investigación, Estrategias de la gestión de control interno enfocadas a generar complementariedad con la gestión de calidad de las

organizaciones, el objetivo de este estudio fue plantear un modelo de gestión que relacione al control interno con la gestión de calidad de las entidades, opina que, el control interno, debe establecer un enlace de los objetivos a conseguir con las técnicas adecuadas.

Coz y Pérez (2017) en su tesis denominada, Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadoras del sector eléctrico de la región central del país, propone la generación de un ambiente de control apropiado en todos los niveles de la entidad; y si no lo hay, ordenar la implementación que permita establecer que todo el personal lo aplique, que se inicie desde los funcionarios de la entidad, para que gestionen y diseñen la estructura organizacional, que asigne apropiadamente las autoridades y responsabilidades al personal de la entidad, que debe de contar con profesionales competentes y con valores éticos.

La investigación se empleó el nivel descriptivo, debido a se detalla las particularidades de los hechos en estudio, la muestra de estudio estuvo constituida por 12 empresas tercerizadoras del Sector Eléctrico, una de las conclusiones indica que la eficiencia en la gestión de personal de las entidades, se incrementa mediante un adecuado ambiente de control, que permita el desarrollo de una forma correcta entre todas las jerarquías del personal, orientados al adecuado manejo del patrimonio de la institución.

El Instituto Americano de Contadores Certificados (1949) determinó al control interno como procedimientos y normas establecidos una entidad, el cual tiene como finalidad proteger los recursos, promover la eficiencia y eficacia en las operaciones, también implementar políticas de gestión. Sin embargo, el concepto de control ha ido perfeccionando permanentemente y actualmente existen conceptos, que señalan al control interno de transmitir un pensamiento de liderazgo a través del desarrollo de disposiciones generales sobre el control interno, con la finalidad de optimizar el desempeño y la supervisión de las entidades para disminuir los riesgos en los procesos en una entidad.

Finalmente, la Contraloría General de la República, señaló al control previo, como una actividad que se realiza antes de la ejecución de una operación en una entidad, teniendo en cuenta lo indicado en las normas, procedimientos y disposiciones de las entidades, con el objetivo de expresar un resultado, producto

de la revisión de los requerimientos que se efectúan en las diferentes áreas de las entidades al solicitar un requerimiento.



### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

En el presente trabajo se empleó el método cualitativo con un enfoque fenomenológico; ya que el propósito es investigar, narrar y comprender las experiencias vividas de los participantes respecto a un suceso (Hernández y Mendoza, 2018).

El diseño de investigación se basa en las experiencias de cada participante de esta investigación, centralizadas en su vida diaria, el cual permite entender de modo amplio y profunda respecto a las enseñanzas aprendidas.

Así mismo se consideró la Política Pública de Estado N°24 Afirmación de un Estado Eficiente y Transparente, que compromete mantener un estado moderno, eficiente y transparente al servicio de los ciudadanos.

#### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

En el estudio elaborado se consideró dos categorías, primero, los factores que condicionan el entorno de control, compuesto por cuatro sub categorías, valores éticos del servidor público (1) asignación de autoridad y responsabilidad al personal (2), valoración de la competencia profesional (3) y estructura organizacional adecuada (4); segundo, actividades de control para disminuir los riesgos, compuesto por tres sub categorías, control de la documentación física y cumplimiento de normas y procedimientos (5), prácticas de evaluación de desempeño (6) y distribución de funciones y responsabilidades en el control (7). Ver en el (Anexo 3).

#### **3.3. Escenario de estudio**

El presente estudio busca contar con las experiencias de profesionales de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que participan en el proceso de la ejecución de las contrataciones menores o iguales a 8 Unidades Impositivas Tributarias - UIT, la entidad antes mencionada es adscrita a la Presidencia del Concejo de ministros y tiene más de 12 años de creación y tiene como función proponer políticas

nacionales, expresar opinión técnica, establecer normas, inspeccionar su cumplimiento y solucionar conflictos sobre los recursos humanos del Estado.

Indicar que la Subjefatura de Contabilidad, es quien recepciona los expedientes de pagos de la Subjefatura de Logística, para la revisión y validación correspondiente, sin embargo, a la fecha se ha detectado que dichos expedientes vienen siendo observados, esto debido a no contar con una herramienta de gestión que permita establecer lineamientos del control, desde el inicio del proceso administrativo

### **3.4. Participantes**

El presente trabajo, está conformado por 10 profesionales, los cuales desempeñan cargos de analistas y especialistas, 2 de ellos pertenecen a la Subjefatura de Contabilidad y 8 a Logística de la Oficina General de Administración, los criterios que se consideraron para seleccionar a estos participantes fue la antigüedad en el puesto y por su participación directa en el proceso de adquisición de servicios y bienes en contrataciones sin procedimiento.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica empleada en el presente estudio fue la entrevista, a través del cuestionario. Hernández y Mendoza (2018) señala que tiene como objeto de estudio la relación del entrevistador y entrevistado, se aplicó preguntas abiertas y flexibles, que abarco de lo general a lo particular, con el objetivo de obtener información amplia, profunda y sustancial, mediante sus testimonios, vivencias, percepciones respecto al control previo en las contrataciones sin procedimiento en esta institución. En ese sentido, se han entrevistado a 10 profesionales que laboran en la subjefaturas de contabilidad y logística de la Oficina General de Administración de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, con cargos de analistas y especialistas, 3 de ellos de sexo femenino y 7 de sexo masculino, sus edades oscilan entre los 39 a 68 años, algunos de ellos han asumido jefaturas tanto en logística como en contabilidad, además tienen varios años desempeñando funciones

relacionadas en el proceso de contrataciones del estado, los mismos que pueden verse en el (Anexo 7).

La información se recogerá a través de una guía de entrevista, que es un documento con temas, preguntas sugeridas y actitudes a analizar en una entrevista Hernández y Mendoza (2018). El cual contiene 8 preguntas relacionadas respecto a las categorías y subcategorías de la investigación, ver (Anexo 8).

### **3.6. Procedimiento**

Para aplicar la entrevista, se realizó lo siguientes pasos, (1) se requirió la autorización del administrador de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, mediante una solicitud para la aplicación del instrumento. (2) se elaboró el cuestionario de entrevista y el consentimiento informado. (3) se coordinó con los participantes, la hora y fecha de la entrevista que será de manera virtual por las plataformas Zoom a través de videoconferencias, con una duración de 25 minutos por participante. (4) Las entrevistas se realizó previa grabación, en el lapso de dos semanas, programados en la segunda y tercera semana de diciembre del presente año, de acuerdo a la confirmación de los participantes. (5) Se realizó la codificación de las entrevistas para el procesamiento de la investigación.

### **3.7. Rigor científico**

La presente investigación cuenta con solidez metodológica y teórica de estudios anteriores y cumple con el rigor científico, el cual se basa en 3 criterios, la credibilidad ya que se usó las reproducciones textuales de los entrevistados, la confirmabilidad debido a que se emplearon videoconferencias con grabación y la transferibilidad porque que se registró la representatividad de los datos como un todo Hernández Mendoza (2018). Respecto a la veracidad se adjunta el (Anexo 8) la desgravación de las entrevistas, así como también se adjunta en el (Anexo 6) la autorización de aplicación de instrumentos.

### **3.8. Método de análisis de datos**

Se efectuaron las entrevistas de forma remota, utilizando las plataformas Zoom para las videoconferencias, estas fueron grabadas y para el desarrollo de las entrevistas se utilizó una guía del cuestionario, las repuestas recolectadas se organizaron en matrices de interpretación y recolección; luego todas las informaciones fueron probadas en una tabla de resumen con la finalidad de elaborar la triangulación para plantear las subcategorías establecidas.

### **3.9. Aspectos éticos**

Habiendo tenido el consentimiento de autorización, del administrador de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Anexo 6) para emplear el instrumento de la investigación, además se le pidió a los participantes que revisen el consentimiento informado, otorgándoles un determinado tiempo y explicándoles el modo de la comunicación, con la finalidad que indiquen que están de acuerdo con ser entrevistados (Anexo 5), indicarles que sus datos se conservarán en total anonimato y que sus respuestas será utilizado exclusivamente para la presente investigación.

Así mismo el presente trabajo tiene un porcentaje menor de veinte cinco por ciento de similitud, o anti plagio tal cual lo exige la universidad Cesar Vallejo, respetando los requisitos, la metodología, el formato, las normas para validar y certificar la validez científica del estudio, los resultados no se manipularon, tampoco de imitaron durante la recogida de datos. Finalmente, se firmó un documento declarando que la autenticidad de los resultados y procedimientos que se aplicaron en la presente investigación.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En relación al procedimiento de los resultados para el presente estudio, se efectuaron ocho preguntas (Anexo 4), a los empleados de la subjefatura de logística y contabilidad de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, quienes son los actores principales en la administración de la ejecución del gasto en la entidad.

Para lo cual se planteó ocho preguntas con la finalidad de solucionar los problemas que plantearon en la presente investigación:

- ¿Cuáles son las características de los factores que condicionan el entorno de control, en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021?
- ¿Cuáles son las características de las actividades de control para disminuir los riesgos, en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021?

Para resolver las interrogantes planteadas sobre cuáles son los factores que condicionan el entorno de control y las actividades de control para disminuir los riesgos, preguntamos a los entrevistados lo siguiente:

Que opinaba sobre la práctica de valores éticos en la institución, los entrevistados coincidieron en que los valores éticos es un tema muy importante en los profesionales que administran las contrataciones de la entidad, el cual viene de la formación de casa y que era necesario que la entidad promueva dicho tema mediante talleres, cursos y otros medios para concientizar al personal.

En la siguiente pregunta, sobre la autonomía de los trabajadores para tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones en la entidad, los entrevistados coinciden en señalar que los problemas que se han presentado respecto a la autonomía han sido por falta de conocimiento de las normas y procedimientos de los profesionales que se encargan de las contrataciones, así como también que la entidad no cuenta con una herramienta de control en todo el proceso de adquisiciones, es decir desde el requerimiento hasta el pago, el cual ayudaría a mejorar los procesos y cumplir con las normativas vigentes.

Al indagar respecto a la competencia profesional del personal y sobre el reconocimiento por la entidad, como un elemento esencial de acuerdo a sus funciones y responsabilidades; mencionaron que la entidad no ha capacitado a los especialistas cuyas funciones ven temas de contratación, en algunos casos ellos mismo tenían que solventarlos y en otros simplemente no lo podían hacer, esto generaba el desconocimiento respecto a las constantes modificaciones de las normativas vigente y respecto al reconocimiento de las labores de los profesionales no se dan en la entidad, algunas veces solo son verbales.

También se les solicitó su punto de vista sobre la estructura organizativa en la entidad, si cumplen con sus metas y objetivos, a lo que respondieron, que el órgano de contrataciones de la entidad no tiene autonomía en la toma de decisiones, se referían básicamente a los envíos fuera del plazo del cronograma de presentación de los requerimientos por parte de las áreas usuarias, los cuales hacían que el profesional corra con el proceso de contratación, generando errores y riesgos administrativos, indicaron también que sería recomendable la incorporación de un profesional con experiencia y conocimientos en temas contrataciones en las área usuarias, ya que ellos como principales participantes en el proceso de contratación, desconocen del tema y es por eso que los problemas y observaciones devienen de ahí.

Otro importante tema a conocer de los entrevistados, fue preguntarles cuáles eran los errores significativos que suelen presentarse en el cumplimiento de la documentación sustentatoria del proceso de adquisición, ellos comentaron que los errores frecuentes de las áreas usuarias eran, los términos de referencia y las especificaciones técnicas, ya que es considerado como un documento importante, que da inicio al proceso de la contratación, que contiene todas las condiciones de la contratación, tales como la finalidad, objeto y plazo del servicio, importe de la contratación, perfil del servicio contratado, aplicación de penalidades entre otros conceptos. También indicaron sobre las deficiencias de las evaluaciones de las áreas usuarias, respecto a los requisitos del proveedor, cotizaciones, entregables y otros documentos que forman parte del expediente de contratación.

Otra de las preguntas importantes realizada a los entrevistados es sobre las principales dificultades en el proceso de cumplimiento de los principios, normas y procedimientos en las operaciones administrativas lo que respondieron; que hay desconocimiento de las áreas usuarias respecto a las normas y procedimientos de contrataciones, indicaron también que las áreas usuarias envían los requerimientos a la oficina de logística fuera del plazo establecido y por lo tanto tenían que atender requerimientos no programados, generando que la ejecución de los procesos sean en tiempos récord, exponiéndose a riesgos y observaciones.

Como penúltima pregunta se les solicito a los trabajadores indicar de acuerdo a su experiencia, sobre la evaluación permanente de la gestión en la entidad, considerando como base regular los planes organizacionales y las normativas; mencionaron que la entidad realiza la evaluaciones al personal de la entidad, mediante una herramienta gestión llamado Plan Operativo Institucional - POI, sin embargo no se ve la retroalimentación de las deficiencias y observaciones de las áreas usuarias respecto a los procesos de contrataciones, ya que estas siguen ocurriendo, generando un retraso en los procesos de adquisición.

Como última pregunta se les pidió opinar, respecto a que un profesional o un equipo de trabajo tenga el control de todas las etapas claves en un proceso, actividad o tarea en la entidad, ellos indicaron que en la entidad no hay segregación de funciones en el proceso de contratación, es decir un solo profesional maneja todo el procedimiento de contratación, desde el requerimiento hasta el pago, lo que consideran que nos es saludable, así mismo indicaron que no se cuenta con un profesional con el perfil adecuado, para la revisión de los expediente de contratación antes de la firma del contrato. Finalmente, se les agradeció a los profesionales de las sub Jefaturas de logística y contabilidad por el tiempo brindado en esta entrevista

En lo que respecta a la discusión, indicar que luego haber recopilado las respuestas de los participantes, fue necesario analizar éstas, con los antecedentes señalados en la presente investigación, con la finalidad de hallar diferencias, coincidencias u otra situación que nos permita mejorar la presente investigación.

Cabe destacar que, en el desarrollo de los antecedentes, se hallaron publicaciones similares al tema de investigación, tanto nacional como internacionalmente, seguidamente trataremos de triangular conceptos que nos admitan llegar a conclusión y recomendaciones conformes a los objetivos planteados.

De los antecedentes internacionales tenemos la tesis de Ortiz (2016) llamada los procesos administrativos para las adquisiciones públicas y su impacto en la ejecución presupuestaria de la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador, que detectó que en la entidad se generaron deficiencias en las adquisiciones, ya que las operaciones realizadas no contaban con la documentación sustentatoria y esto es debido a que la entidad no tenía un manual para el desarrollo las operaciones administrativas. Después del análisis de la tesis observamos que coincidimos con lo mencionado y ampliamos el análisis, indicando que la Autoridad Nacional del Servicio Civil entidad en la cual estamos realizando la presente investigación, no cuenta con una herramienta de control respecto a los procesos de contrataciones.

Coincidimos también con la investigación de Henao (2014) titulado, estrategias de la gestión de control interno enfocadas a generar una gestión de calidad en las organizaciones, que finalmente planteo un modelo de gestión que relacionó al control interno y la gestión de calidad de las entidades.

Dentro de los antecedentes nacionales tenemos el Decreto Supremo N°056-2018-PCM, emitido por la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2018) quien planteó políticas respecto a la integridad pública, el cual es definido como la formación permanente de los valores, normas y principios éticos con la finalidad de priorizar el gasto público; luego de haber examinado el decreto supremo podemos indicar que concordamos con lo expuesto, así como también ampliar el análisis, observando que la educación de los valores es desde la etapa de la niñez, que con lleva a enseñarles desde pequeños los valores que deben seguir y ésta con el apoyo de los padres de familia el órgano rector de las políticas educativas nacionales, Ministerio de Educación.

Así mismo coincidimos con lo indicado en la investigación de Coz y Pérez (2017) llamada, Control interno para la eficiencia administrativa de las entidades tercerizadoras del sector eléctrico de la región central del país, quienes indicaron



que se debe de generar un ambiente de control apropiado en toda la entidad, no solo contar con profesionales competentes, considerar también otro punto importante que son los valores éticos. Otro de los aportes que hicieron es diseñar y gestionar una apropiada estructura organizacional que signifique autonomía y responsabilidad a los profesionales de la entidad.

Por otro lado, el Congreso de República (2002) aprobó la Ley N°27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, en el cual se incrementó las actividades del control interno, determinándose realizar acciones preventivas, simultáneas y posteriores a los procesos administrativos en las entidades, para conseguir una mejor administración de los recursos públicos, mediante el cumplimiento de normas y procedimientos vigentes, luego de haber analizado la presente ley, podemos decir que coincidimos con lo expuesto.

## V. CONCLUSIONES

1. Al evaluar la situación actual de la subjefatura de contabilidad de la entidad, respecto a los procesos de control previo de los expedientes de contratación para pagos, se evidenció que los documentos que sustentan el expediente para pago eran insuficientes, ya que la entidad no sigue una secuencia estándar para el proceso de la ejecución del gasto, esto genera en los especialistas en control previo, preocupación y temor a cometer errores.
2. Al evaluar el diagnóstico en la entidad, se comprobó la carencia de conocimientos en temas de contrataciones del estado, en los profesionales de las áreas usuarias encargados de formular y realizar las verificaciones técnicas de los documentos que forman parte del expediente de contratación, tales como requerimientos, términos de referencia, conformidades de servicios, entre otros. Tal desconocimiento con lleva al incumplimiento de principios, normas y procedimientos, generando un estado de insatisfacciones y estrés en los especialistas en contrataciones.
3. Al diagnosticar a la subjefatura de logística de la entidad, se comprobó la inapropiada segregación de funciones en el proceso de contratación de bienes y servicios menores o iguales a 8 UIT (Unidades Impositivas Tributarias), es decir no hay separación de las actividades de las etapas claves en el proceso de contratación en la entidad, un profesional administra las contrataciones desde el requerimiento del bien o servicio hasta el pago, lo cual no es saludable como aspecto clave de control en los procesos de la entidad, creando también recarga de trabajo, estrés y desmotivación a los profesionales en contrataciones.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la entidad, que mediante la sub jefatura de contabilidad, implemente una herramienta de gestión, que determine disposiciones básicas para el adecuado control de los documentos que sustente el expediente de pago, con la finalidad de prevenir riesgos administrativos, fomentar la eficacia, eficiencia y transparencia en el proceso de ejecución del gasto en la entidad.
2. Se recomienda a la entidad que, mediante la Oficina de Recursos Humanos, capacite permanente al personal involucrado en temas de contrataciones del estado, el cual permitirá mejorar y efectuar de la manera más eficiente sus funciones y por ende contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento.
3. Se recomienda a la entidad mediante la sub jefatura de logística, la implementación un adecuado esquema de segregación de funciones en el proceso de contratación de bienes y servicios menores o iguales a 8 UIT (Unidades Impositivas Tributarias), para evitar que un mismo trabajador tenga acceso a dos o más responsabilidades dentro del proceso.

## REFERENCIAS

- Serrano Carrión, P., Señalín Morales L. Vega Jaramillo F., Herrera Peña J. (2017). *El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala.*
- Nieves, M. (2016). *Gestión administrativa y Bastidas, J. (2010). Análisis del Control interno Bajo el Enfoque COSO en el Servicios Autónomo Municipal de Administración Tributaria, Caso: Alcaldía de Municipio Libertador del estado Mérida. Tesis de Grado, Universidad de Los Andes Mérida.*
- Mantilla, S. (2003). *Traducción del original: Control Interno Marco Integrado, Universidad Autónoma de Bucaramanga Bogotá Colombia.*
- Nieves. (2016). *Gestión administrativa y contrataciones del estado según personal administrativo de la Universidad Nacional del Callao. Tesis de maestría Universidad Cesar Vallejo.*  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7828>.
- Manosalvas, L. Cartagena, M. Baque, L. (2019). *Gestión de control interno para disminuir el riesgo de quiebra en la empresa Capasepri. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación política y Valores.*  
<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>.
- Rodríguez, Y. Ávila, E. Hernández, E. (2019). *Procedimiento para el fortalecimiento del sistema de control interno.* [ybolanor@ind.cujae.edu.cu](mailto:ybolanor@ind.cujae.edu.cu).  
[esperanzav.71@nauta.cu](mailto:esperanzav.71@nauta.cu). [ehernandez@ind.cujae.edu.cu](mailto:ehernandez@ind.cujae.edu.cu).
- Moreno, P. Robles, G. Arandia, J. (2019). *Sistema de control interno y profesionalización de los servidores públicos en Ecuador.*  
<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>.
- Minaya, E. (2017). *Control interno y las compras directas en el Hospital de Chancay y Servicios Básicos -2016.* [Jemino75@gmail.com](mailto:Jemino75@gmail.com).
- Rodríguez, J. (2012). *Estándares de control interno administrativo en la ejecución de la administración pública municipal.*
- Aquipucho, L. (2015). *Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la municipalidad distrital Carmen de la Legua Reynoso Callao periodo: 2010-2012”.*

- Tafur, S. (2020). *Control previo del devengado en las contrataciones menores a 8 UIT en contabilidad de Municipalidad Distrital de Chugay 2020.*
- Contraloría General de la República, (2014). *Marco Conceptual del Control interno.*
- Altamirano, J. (2011). *La identificación de riesgo inherente y de control en la evaluación de control interno y su importancia en la planificación de la auditoría gubernamental realizada por la dirección regional 3 de la contraloría del Estado.*
- Contraloría General de la República (2017). *Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del Estado.*
- Alban, J. Poma A. (2018). *Problemática del sistema de control interno para erradicar la corrupción en el Estado Peruano.*
- Velasco, J. (1971). *Decreto Ley N°19039 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.*
- Contraloría General de la República (1972). *Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control - R.C N°402-01-72-CGR/DSPONC.*
- Fujimori, A. (1992). *Decreto Ley N°26162 – Ley del Sistema Nacional de Control.*
- Contraloría General de la República (1998). *Normas Técnicas del Control Interno para el sector Público - R.C. N°072-98-CG.*
- Congreso de la República (2002). *Ley N°27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control.*
- Contraloría General de la República (2006). *Normas Técnicas del Control Interno para el Sector Público - R.C. N°320-2006-CG.*
- Contraloría General de la República (2008). *Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado - R.C. N°458-2008-CG.*
- Leiva y Departamento de Control Interno de la Contraloría general de la República (2014). *Marco Conceptual del Control Interno.*
- Presidencia de Consejo de Ministros, (2018). *Política General de Gobierno, que incluye los ejes y lineamientos prioritarios de gobierno 2021.*
- Farro, J (2018). *Gestión administrativa y contrataciones del Estado del personal de la subgerencia de logística de la Zona Regional IX Lima [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14774>*

- Nieves, M. (2016). *Gestión administrativa y contrataciones del estado según personal administrativo de la universidad nacional del Callao [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]*. Repositorio de la Universidad César. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7828>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: Mc Graw Hill Education. <https://bit.ly/3Cg291u>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: Mc Graw Hill Education. <https://bit.ly/3Cg291u>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en Educación Médica*, 2 (7), 162-167. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Carrasco, D. S (2006). *Metodología de la Investigación Científica 1ra edición*. Editorial San Marcos. *Metodología de La Investigación Científica Carrasco Díaz (1) | Omar Janio Apolinario Domínguez - Academia.edu*.
- García, B. (2019). *Control interno y compras públicas menores a 8 UIT en la Municipalidad Distrital de Pariahuanca, Ancash, 2019* <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44703>
- Flores, E. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas Jin - Tesis de maestría*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Facultad regional multidisciplinaria, Matagalpa Unan-Farem – Matagalpa, Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Pamplona Navarra. 1 ([aliat.org.mx](http://aliat.org.mx)).
- Harry, A. (1935). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI - Vladimir Quiroz Cortorreal - Academia.edu*
- Kuo, H. (2009). *Understanding relationships between academic staff and administrators: an organizational culture perspective*. *Journal of higher education policy and management*. *Journal of Higher Education Policy and Management: Vol 42, No 6 (tandfonline.com)*.

- Mercado, H. (2004). *Compras principios y aplicaciones*, 2da edición editorial S.A. - grupo noriega editores – México
- Morillo, J. (2018). *Actividades de control gerencial y su contribución en la ejecución de contrataciones iguales o inferiores a 8 UIT en la Sede Central del Gobierno Regional Cajamarca, año 2016 - Tesis de maestría Universidad Nacional De Cajamarca – Perú.*
- Muñoz, E. (2016). *Mejora continua de proceso de compra en el sistema de abastecimiento de la red asistencial de Es salud – Junín Tesis doctoral. Universidad Nacional del centro del Perú.*
- Ortiz, W. (2016). *Los procesos administrativos para las compras públicas y su impacto en la ejecución presupuestaria de la 62 Universidad Técnica de Ambato- Ecuador Tesis de maestría.*  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22865/1/T3605M.pdf>
- Coz, P. y Pérez J. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadoras del sector eléctrico de la región central del país.*

## **ANEXOS**



## **Anexo 1. Declaratoria de autenticidad (autor)**

Yo, Ermelinda Bernahola Moras, alumna de la Escuela de posgrado y Programa Académico de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo filial Ate Vitarte, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Proyecto de Investigación titulado “Control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021”, son:

1. De mi (nuestra) autoría.
2. El presente Trabajo de Investigación / Tesis no ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
3. El Trabajo de Investigación / Tesis no ha sido publicado ni presentado anteriormente.
4. Los resultados presentados en el presente Trabajo de Investigación / Tesis son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 06 de diciembre de 2021.

.....

Bernahola Moras, Ermelinda

DNI: 10600566

## **Anexo 2: Declaratoria de autenticidad (Asesor)**

Yo, Guido Junior Bravo Huaynates, docente de la Escuela de posgrado y Programa Académico de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo filial Ate Vitarte, revisor (a) del proyecto de investigación titulado

“Control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021”, de la estudiante Bernahola Moras Ermelinda, constato que la investigación tiene un índice de similitud de .....% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 06 de diciembre de 2021.

.....

Bravo Huaynates Guido Junior

DNI: 21134641

### Anexo 3: Matriz de categorización

Título: Control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS Y SUB CATEGORÍAS	
<p><b>Problema General</b> ¿Cuáles con las características del control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021?</p> <p><b>Problema específico 1</b> ¿Cuáles con las características de los factores que condicionan el entorno de control, en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021?</p> <p><b>Problema específico 2</b> ¿Cuáles con las características de las actividades de control para disminuir los riesgos, en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Caracterizar el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021</p> <p><b>Objetivo específico 1</b> Caracterizar los factores que condicionan el entorno de control, en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021</p> <p><b>Objetivo específico 2</b> Caracterizar las actividades de control para disminuir los riesgos, en el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano, Lima 2021</p>	<b>Categoría: Control previo en las contrataciones</b>	
		Actividad que se encarga de revisar y verificar el cumplimiento de los objetivos, normas, planes y procedimientos con anticipación a la ejecución de una operación de una entidad.	
		<b>Categorías (*)</b>	<b>Sub Categorías</b>
		Factores que condicionan el entorno de control	Valores éticos del servidor público
			Asignación de autoridad y responsabilidad al personal
Valoración de la competencia profesional			
Estructura organizacional adecuada			

		Actividades de control para disminuir los riesgos	Control de la documentación física y cumplimiento de normas y procedimientos
			Prácticas de evaluación de desempeño
			Distribución de funciones y responsabilidades en el control

(\*) Basado en la publicación titulado "Marco Conceptual del Control Interno", elaborado por Daniel Leiva, consultor GIZ, el Departamento de Control Interno de la Contraloría General de la República y el apoyo de la Cooperación Alemana, implementada por la GIZ, a través del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado.

## Anexo 4: Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Inicio del Cuestionario:

Datos sociodemográficos

Edad	Sexo	Cargo que ocupa en la entidad	Tiempo de servicios en el cargo	Condición laboral
	F ( ) M ( )			

1.- ¿Qué opina usted, sobre la práctica de los valores éticos, en los trabajadores de esta oficina?

Respuesta

2.- Según su experiencia, nos puede comentar usted, en que situaciones los trabajadores tienen autonomía, para tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones en esta institución.

Respuesta

3.- ¿Qué nos puede decir usted, según su experiencia, respecto a la competencia profesional del personal en esta institución, si es reconocido como elemento esencial de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas?

Respuesta

4.- Desde su punto de vista, usted que tiene experiencia, que nos puede decir de la estructura organizativa en esta institución, cumple con sus metas y objetivos.

Respuesta

5.-Según su experiencia, indique usted ¿Cuáles son los errores significativos que suelen presentarse en el cumplimiento de la documentación sustentatoria en los procesos administrativos en esta institución?

Respuesta

6.- ¿Cuáles diría usted, según su experiencia, son las principales dificultades en el proceso del cumplimiento de los principios, normas y procedimientos en las operaciones administrativas en esta institución?

Respuesta

7.- Según su experiencia, que nos puede decir sobre la evaluación permanente de la gestión en esta institución, considerando como base regular a los planes organizacionales y las disposiciones normativas.

Respuesta

8.- Desde su punto de vista ¿Qué indicaría usted, respecto a que un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea?

Respuesta

Muchas gracias por su participación en esta investigación, sus aportes son sumamente valiosos.

## **Anexo 5: Consentimiento Informado**

El propósito de este consentimiento, es indicarle que usted ha sido considerado, como parte de la muestra del trabajo de investigación, sobre el control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil Peruano. La investigación es conducida por la C.P.C. Ermelinda Bernahola Moras, del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo.

El cual trata de un cuestionario de percepción, que consiste en llegar a establecer los rasgos característicos del control previo en las contrataciones sin procedimiento; por ejemplo, que el control previo es muy apegado a las normas, que el control previo se realiza, pero omitiendo las normas y procedimientos o que existe un retraso en el proceso del control previo. Si usted acepta participar en este estudio de investigación, se le pedirá responder un cuestionario que consta de 8 preguntas abiertas, las cuales tendrán una duración aproximada de 25 minutos de su tiempo.

Su participación en esta investigación es voluntaria y valiosa. Así mismo la información que se recoja, será confidencial y no será usada para ningún propósito ajeno a lo académico. Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, será anónima. Si tiene alguna consulta, puede hacer las preguntas que considere en cualquier momento durante su participación **al celular 991388360 o al correo electrónico [ebernaholam@hotmail.com](mailto:ebernaholam@hotmail.com)**. Asimismo, usted puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso le perjudique de ninguna forma.

Acepto: ( )

## Anexo 6: Autorización de aplicación de los instrumentos



PERÚ

Presidencia del  
Consejo de Ministros

Autoridad Nacional  
del Servicio Civil

Oficina General de Administración y  
Finanzas

Firmado digitalmente por  
CORONEL OLANO NORVIL PAU  
502798211000  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 2021/11/24 14:58:00 -0500

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 24 de noviembre de 2021

**CARTA N° 000183-2021-SERVIR-GG-O-GAF**

Señor(a):

**BERNAHOLA MORAS ERMELINDA**

Av. Santa Cruz de Tenerife 258 Urbanización la Capilla

LA MOLINA-LIMA

Presente.-

Asunto : AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

Referencia : Carta N° 5/N (09NOV2021)

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, mediante el cual, solicita permiso para la aplicación en forma virtual del instrumento de investigación, a su Trabajo de Investigación mediante la tesis titulada:

*"Control previo en las contrataciones sin procedimiento en una entidad pública del Servicio Civil  
Peruano, Lima 2021"*

En ese sentido, se le autoriza realizar la aplicación de forma virtual de los instrumentos de investigación a aplicar y así poder desarrollar su trabajo de investigación.

Los resultados de su investigación deberán ser alcanzados a éste Despacho, luego de finalizada su tesis, como evidencia a ser archivada en nuestra base de datos.

Atentamente,

**DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE**

**NORVIL CORONEL OLANO**

**JEFE DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVICIO, aplicando la disposición por el Art. 20 de D.S. 070-2018-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 070-2018-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <http://gob.servir.gob.pe/VerificaDocumentoM0000> e ingresando la siguiente clave: 20210970

[www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

Pasejo Francisco de Sola 100 Piso 02  
Jesús María, 15072 - Perú  
T: 51-1-3568370



**BICENTENARIO  
PERÚ 2021**



### Anexo 7: Relación de participantes en las entrevistas

---

Actores clave	Nombres	Edad	Sexo	Fecha de entrevista
E1	G.E.C.Z.	39	Femenino	12/12/2021
E2	A.V.VV.	39	Masculino	14/12/2021
E3	J.L.C.M	41	Masculino	12/12/2021
E4	O.M.A.Q.	46	Masculino	12/12/2021
E5	F.S.M.	34	Masculino	14/12/2021
E6	R.O.B.M.	36	Masculino	13/12/2021
E7	F.D.M.G.	68	Femenino	12/12/2021
E8	V.E.P.A.	30	Femenino	12/12/2021
E9	A.N.A.L.	41	Masculino	12/12/2021
E10	G.C.F.	36	Masculino	14/12/2021

---

## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

<p><b>Pregunta N°1</b> Considerando que el control previo, es parte de las funciones administrativas implementadas por el estado para lograr la eficacia y la eficiencia de los procesos, sin embargo, en las prácticas aún persisten dificultades, tomando en cuenta lo indicado de acuerdo a la experiencia que usted tiene en el manejo de estos procesos. ¿Qué opina usted, sobre la práctica de los valores éticos, en los trabajadores de esta oficina?</p>									
Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
<p>Los valores éticos son primordiales en el trabajo que estamos realizando, demostrando compromiso, que conducen a desempeñar un buen trabajo y lo hacemos buscando proveedores de acuerdo al servicio que necesitamos verificando con los términos de referencia evitando así el direccionamiento, ya que los fondos son del estado</p>	<p>Los valores éticos es lo esencial que debe tener el servidor público, para realizar sus funciones, eso nace con la persona y viene desde el hogar y para poder hacer una buena gestión en el sector público y en el ámbito de contrataciones, cada trabajador debe tener bien definido e identificado los valores que tiene que poner en práctica para un buen desempeño</p>	<p>En lo que respecta a Servir existe procedimientos y personal capacitado, que creo que es importante en el tema ético, sin embargo, hay que también tener en cuenta que los procesos son cambiantes y tenemos que estar actualizados para evitar problemas, creo que mientras nos alineamos a las normas, ningún jefe podría obligar a hacer algo indebido</p>	<p>Pienso que Servir si lo tiene claro en el tema de valores si actúan así, evitan conflictos de intereses, como por ejemplo tener cercanías con los proveedores en los procesos de contratación</p>	<p>Los trabajadores de logística, tienen muy marcada la idea de los valores, es un tema importante en la ejecución de las contrataciones</p>	<p>El tema de ética en las compras menores a 8 UIT es muy importante, los profesionales que desempeñan el cargo en esta entidad lo sabemos, ya que es dinero del estado de no será así recaería posteriormente en responsabilidades civiles o penales</p>	<p>Cada persona debe de ser íntegro y no tener relación alguna con el proveedor, esto lo vez en todo el proceso de contratación, como por ejemplo no dar preferencia a los proveedores al momento de indagación del mercado</p>	<p>El tema de valores es importante en los profesionales que administramos los procesos de contratación y en Servir lo aplicamos, mediante una adecuada comunicación con el equipo de la oficina</p>	<p>Considero que los valores son muy importantes y el profesional lo demuestra al realizar sus labores, es decir cuándo realiza una contratación, el profesional tiene que ser transparente en todo el proceso y debe contar con el apoyo de los principios, normas y ésta acompañada con a la ética profesional</p>	<p>El tema de principios y valores es un tema vital en la oficina de contrataciones, aparte que hay mecanismos de control, que velan los aspectos éticos en todo el proceso de compras el cual regula las actuaciones del personal</p>

**Pregunta N°2** Según su experiencia, nos puede comentar usted, en que situaciones los trabajadores tienen autonomía, para tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones en esta institución.

Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
Nosotros si tenemos autonomía, ya que el trabajo que nos encomienda la jefatura de Servir en el proceso de adquisiciones, hacemos indagaciones del mercado, evaluamos y elegimos a un proveedor adecuado para la compra de un bien y/o servicio, bajo las normativas vigentes	He visto casos que algunos jefes han querido interferir en las decisiones que pueda tener el trabajador en sus labores diarias, pero si el profesional tiene una formación y sabe tomar decisiones por parte propia no le debería afectar esta situación y lo que ayuda es el empleo de directivas y normativas mientras cumpla lo, nadie puede venir a cambiarte la idea sabiendo que es incorrecto	En mi caso siento que en Servir he logrado tener una autonomía en toma de decisiones no he sido manipulados en algún tipo de acto ilegal en la materia misma ya que el tema de contrataciones es delicado porque se juega el recurso del estado, creo que depende mucho de los conocimientos del profesional y también la aplicación de las normas de que es lo correcto	La autonomía es un tema muy importante en la institución, y me refiero cuando reviso los expedientes para pago y realizo las observaciones, ahí aplico la autonomía de al emitir el documento solicitando las subsanaciones correspondientes	Es muy importante que los trabajadores cuenten con el respaldo para la toma de decisiones y eso lo que veo en Servir	En Servir vemos que de acuerdo a la directiva que se maneja permite que los profesionales les faculden a tomar decisiones de seleccionar al proveedor, previa indagación del mercado, esta herramienta es la que nos da esa autonomía en las decisiones en el proceso de las contrataciones	De acuerdo a mi experiencia, veo que no hay autonomía en la ejecución de los procesos de las contrataciones, no se permite que el profesional busque al proveedor correcto, creo que se debería de cambiar para que el profesional realice su trabajo correctamente	El mismo trabajo que realizamos implica la toma de decisiones, ahí aplicamos nuestros conocimientos, valores para tomar una adecuada decisión ya sea personal o en equipo con la finalidad que se desarrolle de la mejor manera, por ejemplo, buscando un buen precio, plazos adecuados y que estén alineadas a la normativa	Creo que la autonomía se relaciona en tomar la decisión correcta en las contrataciones de la entidad, es la confianza que te da la entidad y que se debe de aplicar las normas y los procedimientos correctamente, dándole la satisfacción al área usuaria, considerando la calidad y el precio de lo adquirido, tenemos que cuidar el dinero del estado	La autonomía es un tema que el profesional lo realiza vinculado con las directivas vigentes, es decir para desarrollar la autonomía tienes como herramienta a las normativas o herramientas de control que te parametrizan en las decisiones

**Pregunta N°3** Como sabemos la competencia profesional del personal es reconocido como elemento esencial, estas incluyen el conocimiento, las capacidades y las habilidades necesarias para realizar el trabajo en esta institución. En ese contexto, ¿Qué nos puede decir usted, según su experiencia, respecto a la competencia profesional del personal en esta institución, si es reconocido como elemento esencial de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas?

Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
Los profesionales deberían de estar capacitados más aún en la oficina de logística, ya que se dan cambios en las normativas constantemente, en Servir si consideran al profesional mediante cursos, capacitaciones y algunos ascensos mediante convocatorias que se lanzando	Servir hace mucho énfasis en el tema de capacitaciones y eso es bueno, ya que no lo he visto en otras entidades que se preocupen mucho en el desarrollo profesional de los servidores, creo que es importante la capacitación y la actualización y también nace de cada profesional el interés para su desarrollo, en el sector público no se ve el reconocimiento a los profesionales, no se ve tema meritocrático, ya que el poder político es fuerte, considero que hay un desnivel	En la entidad hay profesionales competentes y también algunas que están en proceso y veo que Servir no hace el reconocimiento, ya que en mi caso estoy laborando ya dos años y aún no me he sentido reconocido, creo que el reconocimiento debería de ser mediante las capacitaciones en cursos, diplomados entre otros, que pueden ser solventados por la entidad	Creo que más que competencia profesional debería de considerarse la idoneidad, me refiero a que el profesional no solo debe contar con conocimientos si no que también con experiencias, tener conocimiento de normas, principios vigentes ya que a falta de herramientas de control tales como directivas, ésta me permita manejar en forma correcta las contrataciones, creo en la institución aún le falta reconocer su desempeño a los profesionales, sé que están en eso, pero aún están en el proceso	Creo que Servir si reconoce el desempeño a los trabajadores, eso se ve también con el respaldo de los jefes que vienen pasando en la institución y finalmente indicar que la competencia profesional es importante en el tema de contrataciones	La experiencia profesional es un tema importante y en la institución hay profesionales adecuados en el puesto, para el desarrollo del proceso de adquisición, el tema de reconocimiento solo es verbal	En Servir veo que no hay reconocimiento a los profesionales, no hay un incentivo hacia ellos, los jefes no tienen empatía con el personal y eso no hace crecer al profesional	Considero que en la entidad hay profesionales con habilidades, pero considero también importante el tema ético, así mismo vemos a profesionales bien preparados con títulos, pero no son competentes y hábiles	Considero como bueno a la competencia profesional, para cada trabajador mejore en su labor diaria y esto haga surgir a la entidad, estar actualizándose debido a los cambios de las normativas y de eso depende realizar bien tu trabajo, para ser mejores y para que la entidad salga adelante, por otro lado el estado, no compensa la labor del profesional, es difícil para que eso se da, hay que postular a otro puesto para incrementar los sueldos, la competencia profesional sólo es para demostrar el rendimiento del profesional	Aquí se enmarca un aspecto muy importante sobre que profesional estas contratando, esto es muy importante en temas de contrataciones, sobre ello la entidad cuenta con profesionales con el perfil, de acuerdo al mapeo de puestos, respecto al reconocimiento considero que se debería de dar cuando el profesional da algo adicional a sus funciones, ahí si es viable el reconocimiento

**Pregunta N°4** Desde su punto de vista, usted que tiene experiencia, que nos puede decir sobre la estructura organizativa en esta institución, cumplen con sus metas y objetivos.

Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
<p>Creo la oficina de logística no tiene el nivel o rango como vemos en otras entidades, falta darle una mayor jerarquía para tener autonomía y decisión, también indicar que los órganos de línea que son el área usuaria, deberían de contar con un personal capacitado en contrataciones para evitar así los retrasos que se presentan en el proceso de contratación por falta de conocimiento</p>	<p>La estructura que tiene Servir es diferente a otras entidades, me refiero al tema de contrataciones que está conformada por tres áreas, estas son los actos preparatorios, procedimiento de selección y ejecución contractual esas áreas no forman parte en el organigrama de servir, creo que debería de reestructurarse ello y que cuente con profesionales con capacidades y que puedan desempeñar bien</p>	<p>en Servir tiene que haber un cambio estructural, me refiero a las áreas usuarias, de contar con un profesional con conocimientos en adquisiciones ya que hay muchos problemas en las contrataciones, y esto debido al desconocimiento de las áreas usuarias que ignoran las normativas relacionadas en los temas de contrataciones, si se logra este cambio, estos se sumarian a mejorar los procesos</p>	<p>En Servir aún no está estandarizando en las áreas usuarias respecto a un profesional, con un adecuado perfil para que entienda cual es la participación del área usuaria en los procesos de contratación, vemos que los requerimientos no están alineados con los procedimientos y normas vigentes, para fortalecer las deficiencias que hay</p>	<p>Creo que la estructura de la entidad debería de adaptarse de acuerdo a los cambios que se dan, haciendo un análisis ya que hemos tenido bajas por parte de los profesionales y esto ha afectado a la entidad en sus procesos, lo indicado se evidenció más aún en la pandemia</p>	<p>De acuerdo a la estructura de la entidad lo que se requiere es cumplir las metas de los órganos de línea y apoyo y en mi opinión si están bien estructurados en esta entidad</p>	<p>Creo que se debería implementar en los órganos de línea a un profesional con conocimiento y experiencia en contrataciones, para evitar los errores en el proceso de contratación, ya que eso retrasa en su trabajo de los profesionales de abastecimiento, ya que los tiempos son cortos y tenemos que correr con el proceso porque somos medidos mediante la evaluación de gestión de rendimiento</p>	<p>Considero que la oficina de logística es importante en la entidad, sin embargo, no le dan el grado y reconocimiento que se merece para tener esa autonomía adecuada</p>	<p>Dentro de todas las entidades que he trabajado, veo que en Servir es la única entidad, en donde abastecimiento solo es una oficina de apoyo, en otras entidades le dan más peso y es una oficina autónoma para tomar decisiones en temas relacionados a contrataciones obviamente aplicando las normas</p>	<p>Creo que se debería de contar con profesionales conocedores con el tema de contrataciones, me refiero a que sería recomendable que en las áreas usuarias tengan un profesional con conocimientos de las normas de contrataciones, con la finalidad de acelerar los procesos y tener un mayor control respecto a las contrataciones</p>

**Pregunta N°5** Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados, con la finalidad de asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo a las normas establecidas y garantizar una adecuada transparencia en la ejecución de los gastos en la institución. En ese sentido, Según su experiencia, indique usted ¿Cuáles son los errores significativos que suelen presentarse en el cumplimiento de la documentación sustentatoria en los procesos administrativos en esta institución?

Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
Se ven errores en las conformidades que emiten las áreas usuarias en la prestación de servicios, errores de fechas en las notificaciones del contrato, importes, etc.	Servir no trabaja con expedientes digitales, eso creó problemas en la pandemia, considero que es primordial tener los expedientes de pago ordenados y digitalizados, por otro lado considero también errores en la validación de cotizaciones que realizan las áreas usuarias y otros documentos que forman parte del estudio de mercado, llenan un formato de checklist, pero no sustentan por qué están aceptando o rechazando una cotización y por otra parte se ven también comprobantes de pago vencidos es por la demora del trámite	Esta pregunta va vinculada por dos partes, primero por la por la entidad respecto los constantes errores en los requerimientos que emiten las áreas usuarias, no se tienen las condiciones claras es decir las reglas del juego y otro punto es el contratista que desconoce de la normativa, que no hacen el filtro de posibles errores en el proceso de contratación, estos dos puntos son los que hacen que los documentos del expediente para pago contengas documentos insuficientes	Los errores frecuentes están en los supuestos aplicación de penalidad, no determinar los plazos de ejecución del servicio, todo esto se ven en los términos de referencia que están mal elaborados por el área usuaria	Por lo general los problemas de documentación se debe al tiempo que se designa a la oficina de logística para el desarrollo de los procesos de adquisiciones, ya que es corto, por ejemplo, se ven errores en los términos en referencia, conformidades entre otras	Veo que los errores consecutivos son en los términos de referencia y las especificaciones técnicas, es decir en el inicio del proceso y todo esto por parte del área usuaria, errores como por ejemplo en los plazos y las condiciones de la contratación, colocan datos incongruentes	Debido a que tenemos que correr con el trámite del expediente de pago y me ha pasado que pasé un expediente de pago a contabilidad con el RNP incorrecto, también me pasó con algunas cotizaciones de los proveedores	He visto que se han contratado a proveedores sin el registro nacional de proveedores RNP, o también que se ha contratado servicios de profesionales en la que el proveedor no cumple con el perfil indicado en los términos de referencia, así como también expedientes de pago que no cuentan con la documentación sustentatoria, creo que estos errores son por que solicitan contrataciones urgentes, que no han sido programados	De acuerdo a la experiencia en la entidad, veo que control previo entregable o producto del proveedor, como sabemos abastecimiento no evalúa eso, ya que es responsabilidad del área usuaria, creo que el área usuaria debería de evaluar la entregable antes de dar la conformidad del servicio	Lo primordial es el buen manejo en la formulación de los términos de referencia que es lo que tengo que contratar, cual es la finalidad pública de la contratación, ver la calidad del gasto, es ahí donde se originan muchos errores, otros problemas adicionales en la entidad son temas operativos, como por ejemplo que el expediente no tenga el registro nacional de proveedores - RNP o cuándo no se registró la cuenta corriente interbancaria - CCI del proveedor oportunamente

**Pregunta N°6** ¿Cuáles diría usted, según su experiencia, son las principales dificultades en el proceso del cumplimiento de los principios, normas y procedimientos en las operaciones administrativas en esta institución?

Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
<p>Básicamente se dan por el desconocimiento de los profesionales de las áreas usuarias, muchas veces se incomodan cuando le hacemos alguna observación respecto a sus requerimientos, en temas por ejemplo de plazos, ampliaciones, entre otras</p>	<p>Servir cuenta con una directiva a compras menores e iguales a 8 UIT, sin embargo esta no coinciden con lo indicado en la ley y el reglamento de contrataciones, por ejemplo los plazos que no se adecúan y estas generan contradicciones que perjudican en el proceso, además considero que se están vulnerando los principios de transparencia ya que abastecimiento son los únicos que manejan el expediente de contratación, el principio de trato igualitario a los proveedores ya que con dos o tres cotizaciones se cierra el mercado</p>	<p>No he tenido problemas respecto a esta pregunta, creo que eso se debe a los conocimientos y habilidades del profesional para evitar omitir algún punto de la normativa en los procesos de adquisiciones, sin embargo, he tenido contratiempos en pedidos o requerimientos a última hora y eso debido a una mala programación</p>	<p>Creo que esto se debe al desconocimiento de las directivas por parte de las áreas usuarias, Servir tiene esa herramienta, pero los funcionarios no lo socializan con los que desarrollan esta actividad, esto viene por ejemplo desde la formulación de los requerimientos, me refiero a que el área usuaria lo manejan subjetivamente, de acuerdo a sus experiencias en otras entidades, lo cual genera problemas ya que las directivas en las entidades son diferentes, van de acuerdo a sus realidades</p>	<p>Veó que los expedientes de contrataciones pagados están incompletos, el cual indica que los analistas y/o especialistas de logística no han tenido el cuidado respecto a la documentación que debería de tener de acuerdo a las normas</p>	<p>Lo que sucede que hay problemas externos, que son inconvenientes el cual no permite adjuntar algunos formatos al expediente de pago, por ejemplo, la Ficha Unica del Proveedor - FUP y esto lo sacamos desde internet de la entidad que regula las contrataciones en el estado y pasa que en el momento que lo necesitamos la red se cayó, entonces ese documento no lo obtuvimos en el momento oportuno al realizar el proceso de adquisición</p>	<p>No he tenido problemas, ya que cuando realizo mi trabajo, reviso la herramienta de gestión que es la directiva de menores a 8 UIT y me fijo detenidamente lo que indica dando cumplimiento a esta y también para evitar observaciones posteriores</p>	<p>Trato de evitar los posibles errores y pongo el ojo principalmente donde hay riesgos en todo el proceso de la contratación, lo hago para que se cumplan con las normas y estar tranquila</p>	<p>Yo no he tenido problemas respecto al cumplimiento de las normas, ya que en todos mis procesos he usado estas herramientas, las cuales me han permitido evitar a cometer errores</p>	<p>Esto problemas pasa por el nivel de organizacional de la administración en la entidad, ya que en ella se encuentra la oficina de logística, está por debajo de un órgano de línea y estas áreas quieren que se les atienda un servicio no programado en un tiempo récord es ahí donde hay riesgos en el proceso de adquisición, son plazos muy cortos</p>

**Pregunta N°7** Según su experiencia, que nos puede decir sobre la evaluación permanente de la gestión en esta institución, considerando como base regular a los planes organizacionales y las disposiciones normativas.

Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
<p>Veo que en Servir si se están cumpliendo con el POI que es una herramienta que mide la gestión, lo que faltaría es la retroalimentación sobre las deficiencias que se pueden encontrar en los procesos con la finalidad que no se repitan</p>	<p>Considero que sí, eso debería de ser constante, la supervisión y fiscalización del órgano de control ayuda a ver si las cosas están yendo bien, ver si hay atrasos, pero creo que es perfecto, que el OCI y la Contraloría estén revisando los procesos y creo que es porque estoy trabajando bien</p>	<p>En Servir se hace las evaluaciones constantes, lo digo porque hemos tenido auditorías internas y externas y hemos salido limpios sin hallazgos y eso debido a las herramientas que tiene Servir, porque cuenta con ISOS relacionados en temas de anticorrupción</p>	<p>Sabemos que la entidad trabaja bajo objetivos estratégicos, con herramientas de gestión, sin embargo, no se ve los resultados como entidad, se dice se ven números, pero sin embargo aún no se pueden ver los resultados claramente en la institución</p>	<p>Servir es una de las entidades que vienen siendo evaluadas respecto a las gestiones de rendimiento, bajo la herramienta de gestión de rendimiento que se encarga de ver el cumplimiento de los objetivos</p>	<p>Considero que en la entidad si cuenta con herramientas que miden la gestión que es el POI, si hay una constante evaluación</p>	<p>Servir cuenta con una herramienta de gestión de rendimiento, que mide el trabajo que realiza los profesionales constantemente, pero creo que se debería de revisar dicha herramienta ya que el desempeño de mis funciones a veces depende de áreas externas y que finalmente el problema me recarga a mí persona</p>	<p>En Servir si cuenta con la evaluación permanente tanto a las oficinas y también a los profesionales de acuerdo a la forma de contratación del personal llámese CAS, 728, Ley del Servicio Civil, entre otros</p>	<p>Creo que sí, la oficina de abastecimiento es evaluada mediante el POI que es una herramienta que determina si las metas y objetivos se cumplieron respecto a la ejecución del gasto</p>	<p>primero considero que toda entidad tiene que evaluar a las áreas usuarias por el presupuesto por resultados que es lo básico, el cual indica que, si cumplen las metas trazadas, de la entidad, ya que la oficina de logística le provee de los insumos para que ellos cumplan con el objetivo de Servir</p>



**Pregunta N°8** La segregación de funciones en los equipos de trabajo en la institución, deben de contribuir a reducir los riesgos administrativos, es decir un solo cargo o equipo de trabajo no debe de tener el control de todas las etapas en un proceso, actividad o tarea en la institución. En ese sentido, Desde su punto de vista ¿Qué indicaría usted, respecto a que un solo cargo o equipo de trabajo tiene el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea?

Respuesta: Lic. Córdova E1	Respuesta: Lic. Vélez E2	Respuesta: Lic. Coca E3	Respuesta: Lic. Ángeles E4	Respuesta: Lic. Salinas E5	Respuesta: Lic. Berrocal E6	Respuesta: Lic. Merino E7	Respuesta: Lic. Portugal E8	Respuesta: Lic. Arnao E9	Respuesta: Lic. Calderón E10
En mi experiencia las entidades que he laborado he visto que el mismo profesional lleva el expediente de contratación desde el requerimiento hasta el pago del mismo, sin embargo, hay entidades que, si dividen las actividades, creo que si debería de ser el mismo profesional quien maneje el expediente de pago en todo el proceso considerando las normas, para evitar observaciones	Es lo que te comentaba anteriormente, considero que, en contrataciones, las funciones deben de estar divididas, no debe tener a una misma persona, que se encargue del estudio de mercado, el procedimiento ejecución y el tema de pago; no puede ser juez y parte, en resumen, no se debería de centrar en una unidad orgánica todo el proceso de contratación	No es saludable que un solo profesional lleve todo el procedimiento, ya que se hace indispensable, en Servir ocurre eso, un profesional realiza todo el proceso por lo cual no puede salir de vacaciones, eso debería de cambiar que las funciones sean segregadas en todo el proceso de contratación y considero que los profesionales deberían de conocer todos los procedimientos en las contrataciones	Creo que se debería de implementarse un control en los procesos de contrataciones que no solo lo maneje la oficina de logística, también intervenga la administración antes que se emitan los contratos, quien debería de dar el visto de aprobación, con la finalidad de alertar si algo está mal	Creo que si deberían de dividirse las actividades en el proceso de contrataciones de menores a 8 UIT, sé que está por implementarse en Servir, me refiero a que se divida en estudio de mercado, la ejecución y el pago	En servir hay solo una persona que lleva el proceso de contratación, desde el requerimiento hasta el pago, en mi opinión pienso que está bien, por su naturaleza y materialidad deben de ser rápidos, es decir un solo profesional lleve todo este proceso ya que conoce más del expediente y evitaría que puedan retrasar los procesos cuando pasan de un profesional al otro	Siempre he sugerido que se debería de implementar a un profesional de control que revise los términos de referencia, ya que es el documento que da inicio a todo el proceso de contratación y eso sea en el momento oportuno, es decir cuándo llegue a la oficina de abastecimiento y así el proceso sea tramitado correctamente sin observaciones	Aquí en Servir un solo profesional hace todo el proceso de contratación, es decir desde el requerimiento hasta el pago, esto es diferente a otras entidades, creo que se debería de dividir las funciones para hacer mejor el trabajo, esto tiene un pro y contra, eso quiere decir que si una sola persona maneja toda la contratación que pasaría si se enferma por ejemplo	Como te decía en otras entidades tienen la segregación de funciones respecto a las fases del proceso de la contratación, aquí en Servir no lo hacen, uno solo profesional hace todo el proceso desde el inicio hasta el final y eso no me parece correcto	Como te indicaba en inicios, estamos hablando de un profesional que conozca temas de contrataciones, con la finalidad de que la oficina de logística sea juez y parte en la contratación, sería conveniente que la segregación de funciones se dea con el área usuaria eso sera viable, para un mejor control respecto a las contrataciones

## Anexo 9. Matriz de codificación

Codificación de colores para cada respuesta

Codificación de colores	Respuesta a la pregunta N°01	Respuesta a la pregunta N°02	Respuesta a la pregunta N°03	Respuesta a la pregunta N°04	Respuesta a la pregunta N°05	Respuesta a la pregunta N°06	Respuesta a la pregunta N°07	Respuesta a la pregunta N°08
Color	Amarillo	Verde lima	Turquesa	Fucsia	Rojo	Gris	Oliva	Verde

Entrevista	Respuesta E1	Respuesta E2	Respuesta E3	Respuesta E4	Respuesta E5	Respuesta E6	Respuesta E7	Respuesta E8	Respuesta E9	Respuesta E10
<p><b>Pregunta N°1</b> Considerando que el control previo, es parte de las funciones administrativas implementadas por el estado para lograr la eficacia y la eficiencia de los procesos, sin embargo, en las prácticas aún persisten dificultades, tomando en cuenta lo indicado de acuerdo a la experiencia que usted tiene en el manejo de estos procesos. ¿Qué opina usted, sobre la práctica de los valores éticos, en los trabajadores de esta oficina?</p>	<p>Los valores éticos son primordiales en el trabajo que estamos realizando, demostrando compromiso, que respeto que conducen a desempeñar un buen trabajo y lo hacemos buscando proveedores de acuerdo al servicio que necesitamos verificando con los términos de referencia. ¿Qué opina usted, sobre la práctica de los valores éticos, en los trabajadores de esta oficina?</p>	<p>Los valores éticos es lo esencial que debe tener el servidor público, para realizar sus funciones, eso nace con la persona y viene desde el hogar y para poder hacer una buena gestión en el sector público y en el ámbito de contrataciones, cada trabajador debe tener bien definido e identificado los valores que tiene que poner en práctica para un buen desempeño</p>	<p>En lo que respecta a Servir existe procedimientos y personal capacitado, que creo que es importante en el tema ético, sin embargo, hay que también tener en cuenta que los procesos son cambiantes y tenemos que estar actualizados para evitar problemas, creo que mientras nos alineamos a las normas, ningún jefe podría obligar a hacer algo indebido</p>	<p>Pienso que Servir si lo tiene claro en el tema de valores si actúan así, evitan conflictos de intereses, como por ejemplo tener cercanías con los proveedores en los procesos de contratación</p>	<p>Los trabajadores de logística, tienen muy marcada la idea de los valores, es un tema importante en la ejecución de las contrataciones</p>	<p>El tema de ética en las compras menores a 8 UIT es muy importante, los profesionales que desempeñan el cargo en esta entidad lo sabemos, ya que es dinero del estado de no será así recaería posteriormente en responsabilidades civiles o penales</p>	<p>Cada persona debe de ser íntegro y no tener relación alguna con el proveedor, esto lo vez en todo el proceso de contratación, como por ejemplo no dar preferencia a los proveedores al momento de indagación del mercado</p>	<p>El tema de valores es importante en los profesionales que administramos los procesos de contratación y en Servir lo aplicamos, mediante una adecuada comunicación con el equipo de la oficina</p>	<p>Considero que los valores son muy importantes y el profesional lo demuestra al realizar sus labores, es decir cuándo realiza una contratación, el profesional tiene que ser transparente en todo el proceso y debe contar con el apoyo de los principios, normas y ésta acompañada con a la ética profesional</p>	<p>El tema de principios y valores es un tema vital en la oficina de contrataciones, aparte que hay mecanismos de control, que velan los aspectos éticos en todo el proceso de compras el cual regula las actuaciones del personal</p>

<p><b>Pregunta N°2</b> Según su experiencia, nos puede comentar usted, en que situaciones los trabajadores tienen autonomía, para tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones en esta institución.</p>	<p>Nosotros <b>si</b> tenemos autonomía, ya que el trabajo que nos encomienda la jefatura de Servir en el proceso de adquisiciones, hacemos indagaciones del mercado, evaluamos y elegimos a un proveedor adecuado para la compra de un bien y/o servicio, bajo las normativas vigentes</p>	<p>He visto casos que algunos jefes han querido interferir en las decisiones que pueda tener el trabajador en sus labores diarias, pero si el profesional tiene una formación y sabe tomar decisiones por parte propia no le debería afectar esta situación y lo que ayuda es el empleo de directivas y normativas mientras él cumple, nadie puede venir a cambiarte la idea sabiendo que es incorrecto</p>	<p>En mi caso siento que en Servir he logrado tener una autonomía en las decisiones no he sido manipulado en algún tipo de acto ilegal en la materia misma ya que el tema de contrataciones es delicado porque se juega el recurso del estado, creo que depende mucho de los conocimientos del profesional y también la aplicación de las normas de que es lo correcto</p>	<p>La autonomía es un tema muy importante en la institución, y me refiero cuando reviso los expedientes para pago y realizo las observaciones, ahí aplico la autonomía de al emitir el documento solicitando las subsanaciones correspondientes</p>	<p>Es muy importante que los trabajadores cuenten con el respaldo para la toma de decisiones y eso lo que veo en Servir</p>	<p>En Servir vemos que de acuerdo a la directiva que se maneja permite que los profesionales les faculten a tomar decisiones de seleccionar al proveedor, previa indagación del mercado, esta herramienta es la que nos da esa autonomía en las decisiones en el proceso de las contrataciones</p>	<p>De acuerdo a mi experiencia, veo que no hay autonomía en la ejecución de los procesos de las contrataciones, no se permite que el profesional busque al proveedor correcto, creo que se debería de cambiar para que el profesional realice su trabajo correctamente</p>	<p>El mismo trabajo que realizamos implica la toma de decisiones, ahí aplicamos nuestros conocimientos, valores para tomar una adecuada decisión ya sea personal o en equipo con la finalidad que se desarrolle de la mejor manera, por ejemplo, buscando un buen precio, plazos adecuados y que estén alineadas a la normativa</p>	<p>Creo que la autonomía se relaciona la toma de decisión correcta en las contrataciones de la entidad, es la confianza que te da la entidad y que se debe de aplicar las normas y los procedimientos correctamente, dándole la satisfacción al área usuaria, considerando la calidad y el precio de lo adquirido, tenemos que cuidar el dinero del estado</p>	<p>La autonomía es un tema que el profesional lo realiza vinculado con las directivas vigentes, es decir para desarrollar la autonomía tienes como herramienta a las normativas o herramientas de control que te parametrizan en las decisiones</p>
---	---	---	--	---	---	--	--	---	--	---

<p><b>Pregunta N°3</b>          Como sabemos la competencia profesional del personal es reconocido como elemento esencial, estas incluyen el conocimiento, las capacidades y las habilidades necesarias para realizar el trabajo en esta institución. En ese contexto, ¿Qué nos puede decir usted, según su experiencia, respecto a la competencia profesional del personal en esta institución, si es reconocido como elemento esencial de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas?</p>	<p>Los profesionales deberían de estar capacitadas más aún en la oficina de logística, ya que se dan cambios en las normativas constantemente, en Servir si consideran al profesional mediante cursos, capacitaciones y algunos ascensos mediante convocatorias que se lanzando</p>	<p>Servir hace mucho énfasis en el tema de capacitaciones y eso es bueno, ya que no lo he visto en otras entidades que se preocupen mucho en el desarrollo profesional de los servidores, creo que es importante la capacitación y la actualización y también nace de cada profesional el interés para su desarrollo, en el sector público no se ve el reconocimiento a los profesionales, no se ve tema meritocrático, ya que el poder político es fuerte, considero que hay un desnivel</p>	<p>En la entidad hay profesionales competentes y también algunas que están en proceso y veo que Servir no hace el reconocimiento, ya que en mi caso estoy laborando ya dos años y aún no me he sentido reconocido, creo que el reconocimiento debería de ser mediante las capacitaciones en cursos, diplomados entre otros, que pueden ser solventados por la entidad</p>	<p>Creo que más que competencia profesional debería de considerarse la idoneidad, me refiero a que el profesional no solo debe contar con conocimientos sino que también con experiencias, tener conocimiento de normas, principios vigentes ya que a falta de herramientas de control tales como directivas, ésta me permita manejar en forma correcta las contrataciones, creo en la institución aún le falta reconocer su desempeño a los profesionales, sé que están en eso, pero aún están en el proceso</p>	<p>Creo que Servir si reconoce el desempeño a los trabajadores, eso se ve también con el respaldo de los jefes que vienen pasando en la institución y finalmente indicar que la competencia profesional es importante en el tema de contrataciones</p>	<p>La experiencia profesional es un tema importante y en la institución hay profesionales adecuados en el puesto, para el desarrollo del proceso de adquisición, el tema de reconocimiento solo es verbal</p>	<p>En Servir veo que no hay reconocimiento a los profesionales, no hay un incentivo hacia ellos, los jefes no tienen empatía con el personal y eso no hace crecer al profesional</p>	<p>Considero que en la entidad hay profesionales con habilidades, pero considero también importante el tema ético, así mismo vemos a profesionales bien preparados con títulos pero no son competentes y hábiles</p>	<p>Considero como bueno a la competencia profesional, para que cada trabajador mejore en su labor diaria y esto haga surgir a la entidad, estar actualizándose debido a los cambios de las normativas y de eso depende realizar bien tu trabajo, para ser mejores y para que la entidad salga adelante, por otro lado el estado, no compensa la labor del profesional, es difícil para que eso se da, hay que postular a otro puesto para incrementar los sueldos, la competencia profesional sólo es para demostrar el rendimiento del profesional</p>	<p>Aquí se enmarca un aspecto muy importante sobre que profesional estas contratando, esto es muy importante en temas de contrataciones, sobre ello la entidad cuenta con profesionales con el perfil, de acuerdo al mapeo de puestos, respecto al reconocimiento considero que se debería de dar cuándo el profesional da algo adicional a sus funciones, ahí si es viable el reconocimiento</p>
--	---	---	---	---	--	---	--	--	---	---

<p><b>Pregunta N°4</b> Desde su punto de vista, usted que tiene experiencia, que nos puede decir sobre la estructura organizativa en esta institución, cumplen con sus metas y objetivos.</p>	<p>Creo la oficina de logística no tiene el nivel o rango como vemos en otras entidades, falta darle una mayor jerarquía para tener autonomía y decisión, también indicar que los órganos de línea que son el área usuaria, deberían de contar con un personal capacitado en contrataciones para evitar así los retrasos que se presentan en el proceso de contratación por falta de conocimiento</p>	<p>La estructura que tiene Servir es diferente a otras entidades, me refiero al tema de contrataciones que está conformada por tres áreas, estas son los actos preparatorios, procedimiento de selección y ejecución contractual esas áreas no forman parte en el organigrama de servir, creo que debería de reestructurarse ello y que cuente con profesionales con capacidades y que puedan desempeñar bien</p>	<p>En Servir tiene que haber un cambio estructural, me refiero a las áreas usuarias, de contar con un profesional con conocimientos en adquisiciones ya que hay muchos problemas en las contrataciones, y esto debido al desconocimiento de las áreas usuarias que ignoran las normativas relacionadas en los temas de contrataciones, si se logra este cambio, estos se sumarían a mejorar los procesos</p>	<p>En Servir aún no está estandarizando en las áreas usuarias respecto a un profesional, con un adecuado perfil para que entienda cual es la participación del área usuaria en los procesos de contratación, vemos que los requerimientos no deficientes no están alineados con los procedimientos y normas vigentes, para fortalecer las deficiencias que hay</p>	<p>Creo que la estructura de la entidad debería de adaptarse de acuerdo a los cambios que se dan, haciendo un análisis ya que hemos tenido bajas por parte de los profesionales y esto a afectado a la entidad en sus procesos, lo indicado se evidenció mas aún en la pandemia</p>	<p>De acuerdo a la estructura de la entidad lo que se requiere es cumplir las metas de los órganos de línea y apoyo y en mi opinión si están bien estructurados en esta entidad</p>	<p>Creo que se debería implementar en los órganos de línea a un profesional con conocimiento y experiencia en contrataciones, para evitar los errores en el proceso de contratación, ya que eso retrasa en su trabajo de los profesionales de abastecimiento, ya que los tiempos son cortos y tenemos que correr con el proceso porque somos medidos mediante la evaluación de gestión de rendimiento</p>	<p>Considero que la oficina de logística es importante en la entidad, sin embargo, no le dan el grado y reconocimiento que se merece para tener esa autonomía adecuada</p>	<p>Dentro de todas las entidades que he trabajado, veo que en Servir es la única entidad, en donde abastecimiento solo es una oficina de apoyo, en otras entidades le dan más peso y es una oficina autónoma para tomar decisiones en temas relacionados a contrataciones obviamente aplicando las normas</p>	<p>Creo que se debería de contar con profesionales conocedores con el tema de contrataciones, me refiero a que sería recomendable que en las áreas usuarias tengan un profesional con conocimientos de las normas de contrataciones, con la finalidad de acelerar los procesos y tener un mayor control respecto a las contrataciones</p>
---	---	---	--	--	---	---	---	--	---	---

<p><b>Pregunta N°5</b> Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentados, con la finalidad de asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo a las normas establecidas y garantizar una adecuada transparencia en la ejecución de los gastos en la institución. En ese sentido, Según su experiencia, indique usted ¿Cuáles son los errores significativos que suelen presentarse en el cumplimiento de la documentación sustentatoria en los procesos administrativos en esta institución?</p>	<p>Se ven errores en las conformidades que emiten las áreas usuarias en la prestación de servicios, errores de fechas en las notificaciones del contrato, etc.</p>	<p>Servir no trabaja con expedientes digitales, eso creó problemas en la pandemia, considero que es primordial tener los expedientes de pago ordenados y digitalizados, por otro lado considero también errores en la validación de cotizaciones que realizan las áreas usuarias y otros documentos que forman parte del estudio de mercado, llenan un formato de checklist, pero no sustentan por qué están aceptando o rechazando una cotización y por otra parte se ven también comprobantes de pago vencidos es por la demora del trámite</p>	<p>Esta pregunta va vinculada por dos partes, primero por la entidad respecto a los constantes errores en los requerimientos que emiten las áreas usuarias, no se tienen las condiciones claras es decir las reglas del juego y otro punto es el contratista que desconoce de la normativa, que no hacen el filtro de posibles errores en el proceso de contratación, estos dos puntos son los que hacen que los documentos del expediente para pago contengan documentos insuficientes</p>	<p>Los errores frecuentes están en los supuestos de aplicación de penalidad, no determinar los plazos de ejecución del servicio, todo esto se ven en los términos de referencia que están mal elaborados por el área usuaria</p>	<p>Por lo general los problemas de documentación se debe al tiempo que se designa a la oficina de logística para el desarrollo de los procesos de adquisiciones, ya que es corto, por ejemplo, se ven errores en los términos de referencia, entre otras</p>	<p>Veo que los errores consecutivos son en los términos de referencia y las especificaciones técnicas, es decir en el inicio del proceso y todo esto por parte del área usuaria, errores como por ejemplo en los plazos y las condiciones de la contratación, colocan datos incongruentes</p>	<p>Debido a que tenemos que correr con el trámite del expediente de pago y me ha pasado que pasé un expediente de pago a contabilidad con el RNP incorrecto, también me pasó con algunas cotizaciones de los proveedores</p>	<p>He visto que se han contratado a proveedores sin registro nacional de proveedores RNP, o también que se ha contratado servicios de profesionales en la que el proveedor no cumple con el perfil indicado en los términos de referencia, así como también expedientes de pago que no cuentan con la documentación sustentatoria, creo que estos errores son por que solicitan contrataciones urgentes, que no han sido programados</p>	<p>De acuerdo a la experiencia en la entidad, veo que control previo observa más la entregable o producto del proveedor, como sabemos abastecimiento no evalúa eso, ya que es responsabilidad del área usuaria, creo que el área usuaria debería de evaluar la entregable antes de dar la conformidad del servicio</p>	<p>Lo primordial es el buen manejo en la formulación de los términos de referencia que es lo que tengo que contratar, cual es la finalidad pública de la contratación, ver la calidad del gasto, es ahí donde se originan muchos errores, otros problemas adicionales en la entidad son temas operativos, como por ejemplo que el expediente no tenga el registro nacional de proveedores - RNP o cuándo no se registró la cuenta corriente interbancaria - CCI del proveedor oportunamente</p>
---	--	---	---	--	--	---	--	--	--	---

<p><b>Pregunta N°6</b> ¿Cuáles diría usted, según su experiencia, son las principales dificultades en el proceso del cumplimiento de los principios, normas y procedimientos en las operaciones administrativas en esta institución?</p>	<p>Básicamente se dan por el desconocimiento de los profesionales de las áreas usuarias, muchas veces se incomodan cuando le hacemos alguna observación respecto a sus requerimientos, en temas por ejemplo de plazos, ampliaciones, entre otras</p>	<p>Servir cuenta con una directiva a compras menores e iguales a 8 UIT, sin embargo esta no coincide con lo indicado en la ley y el reglamento de contrataciones, por ejemplo los plazos que no se adecúan y estas generan contradicciones que perjudican en el proceso, además considero que se están vulnerando los principios de transparencia ya que abastecimiento son los únicos que manejan el expediente de contratación, el principio de trato igualitario a los proveedores ya que con dos o tres cotizaciones se cierra el mercado</p>	<p>No he tenido problemas respecto a esta pregunta, creo que eso se debe a los conocimientos y habilidades del profesional para evitar omitir algún punto de la normativa en los procesos de adquisiciones, sin embargo, he tenido contratiempos en pedidos o requerimientos a última hora y eso debido a una mala programación</p>	<p>Creo que esto se debe al desconocimiento de las directivas por parte de las áreas usuarias, Servir tiene esa herramienta, pero los funcionarios no lo socializan con los que desarrollan esta actividad, esto viene por ejemplo desde la formulación de los requerimientos, me refiero a que el área usuaria lo manejan subjetivamente, de acuerdo a sus experiencias en otras entidades, lo cual genera problemas ya que las directivas en las entidades son diferentes, van de acuerdo a sus realidades</p>	<p>Veo que los expedientes de contrataciones pagados están incompletos, el cual indica que los analistas y/o especialistas de logística no han tenido el cuidado respecto a la documentación que debería de tener de acuerdo a las normas</p>	<p>Lo que sucede que hay problemas externos, que son inconvenientes el cual no permite adjuntar algunos formatos al expediente de pago, por ejemplo, la Ficha Única del Proveedor - FUP y esto lo sacamos desde internet de la entidad que regula las contrataciones en el estado y pasa que en el momento que lo necesitamos la red se cayó, entonces ese documento no lo obtuvimos en el momento oportuno al realizar el proceso de adquisición</p>	<p>No he tenido problemas, ya que cuando realizo mi trabajo, reviso la herramienta de gestión que es la directiva de menores a 8 UIT y me fijo detenidamente lo que indica esta y también para evitar observaciones posteriores</p>	<p>Trato de evitar los posibles errores y pongo el ojo principalmente donde hay riesgos en todo el proceso de la contratación, lo hago para que se cumplan con las normas y estar tranquila</p>	<p>Yo no he tenido problemas al cumplimiento de las normas, ya que en todos mis procesos he usado estas herramientas, las cuales me han permitido evitar a cometer errores</p>	<p>Esto problemas pasa por el nivel de organizacional de la administración en la entidad, ya que en ella se encuentra la oficina de logística, está por debajo de un órgano de línea y estas áreas quieren que se les atienda un servicio no programado en un tiempo récord es ahí donde hay riesgos en el proceso de adquisición, son plazos muy cortos</p>
--	--	---	---	--	---	---	---	---	--	--

<p><b>Pregunta N°7</b> Según su experiencia, que nos puede decir sobre la evaluación permanente de la gestión en esta institución, considerando como base regular a los planes organizacionales y las disposiciones normativas.</p>	<p>Veo que en Servir si se están cumpliendo con el POI que es una herramienta que mide la gestión, lo que faltaría es la retroalimentación sobre las deficiencias que se pueden encontrar en los procesos con la finalidad que no se repitan</p>	<p>Considero que sí, eso debería de ser constante, la supervisión y fiscalización del órgano de control ayuda a ver si las cosas están yendo bien, ver si hay atrasos, pero creo que es perfecto, que el OCI y la Contraloría estén revisando los procesos y creo que es porque estoy trabajando bien</p>	<p>En Servir se hace las evaluaciones constantes, lo digo porque hemos tenido auditorías internas y externas y hemos salido limpios sin hallazgos y eso debido a las herramientas que tiene Servir, porque cuenta con ISOS relacionados en temas de anticorrupción</p>	<p>Sabemos que la entidad trabaja bajo objetivos estratégicos, con herramientas de gestión, sin embargo, no se ve los resultados como entidad, se dice se ven números, pero sin embargo aún no se pueden ver los resultados claramente en la institución</p>	<p>Servir es una de las entidades que vienen siendo evaluadas respecto a la gestión de rendimiento, bajo la herramienta de gestión de rendimiento que se encarga de ver el cumplimiento de los objetivos</p>	<p>Considero que en la entidad si cuenta con herramientas que miden la gestión que es el POI, si hay una constante evaluación</p>	<p>Servir cuenta con una herramienta de gestión de rendimiento, que mide el trabajo que realiza los profesionales constantemente, pero creo que se debería de revisar dicha herramienta ya que el desempeño de mis funciones a veces depende de áreas externas y que finalmente el problema me recarga a mí persona</p>	<p>En Servir si cuenta con la evaluación permanente tanto a las oficinas y también a los profesionales de acuerdo a la forma de contratación del personal llámese CAS, 728, Ley del Servicio Civil, entre otros</p>	<p>Creo que sí, la oficina de abastecimiento es evaluada mediante el POI que es una herramienta que determina si las metas y objetivos se cumplieron respecto a la ejecución del gasto</p>	<p>primero considero que toda entidad tiene que evaluar a las áreas usuarias por el presupuesto por resultados que es lo básico, el cual indica que, si cumplen las metas trazadas, de la entidad, ya que la oficina de logística le provee de los insumos para que ellos cumplan con el objetivo de Servir</p>
---	--	---	--	--	--	---	---	---	--	---



<p><b>Pregunta N°8</b> La segregación de funciones en los equipos de trabajo en la institución, deben de contribuir a reducir los riesgos administrativos, es decir un solo cargo o equipo de trabajo no debe de tener el control de todas las etapas en un proceso, actividad o tarea en la institución. En ese sentido, Desde su punto de vista ¿Qué indicaría usted, respecto a que un solo cargo o equipo de trabajo tiene el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea?</p>	<p>En mi experiencia las entidades que he laborado he visto que el mismo profesional lleva el expediente de contratación desde el requerimiento hasta el pago del mismo sin embargo, hay entidades que, si dividen las actividades, creo que si debería de ser el mismo profesional quien maneje el expediente de pago en todo el proceso considerando las normas para evitar observaciones.</p>	<p>Es lo que te comentaba anteriormente, considero que en contrataciones, las funciones deben de estar divididas, no debe tener a una misma persona, que se encargue del estudio de mercado, el procedimiento de ejecución y el tema de pago, no puede ser juez y parte, en resumen, no se debería de centrar en una unidad orgánica todo el proceso de contratación</p>	<p>No es saludable que un solo profesional lleve todo el procedimiento, ya que se hace indispensable, en Servir ocurre eso, un profesional realiza todo el proceso por lo cual no puede salir de vacaciones, eso debería de cambiar que las funciones sean segregadas en todo el proceso de contratación y considero que los profesionales deberían de conocer todos los procedimientos en las contrataciones</p>	<p>Creo que se debería de implementarse un control en los procesos de contrataciones que no solo lo maneje la oficina de logística también intervenga la administración antes que se emitan los contratos, quien debería de dar el visto de aprobación, con la finalidad de alertar si algo está mal</p>	<p>Creo que si deberían de dividirse las actividades en el proceso de contrataciones de menores a 6 UIT sé que está por implementarse en Servir, me refiero a que se divida en estudio de mercado, la ejecución y el pago</p>	<p>En servir hay solo una persona que lleva el proceso de contratación desde el requerimiento hasta el pago, en mi opinión pienso que está bien, por su naturaleza y deben de ser rápidos, es decir un solo profesional lleve todo este proceso ya que conoce más del expediente y evitaría que puedan retrasar los procesos cuando pasan de un profesional al otro</p>	<p>Siempre he sugerido que se debería de implementar a un profesional de control que revise los términos de referencia, ya que es el documento que da inicio a todo el proceso de contratación y eso sea en el momento oportuno, es decir cuándo llegue a la oficina de abastecimiento y así el proceso sea tramitado correctamente sin observaciones</p>	<p>Aquí en Servir un solo profesional hace todo el proceso de contratación, es decir desde el requerimiento hasta el pago, esto es diferente a otras entidades, creo que se debería de dividir las funciones para hacer mejor el trabajo, esto tiene un pro y contra, eso quiere decir que si una sola persona maneja toda la contratación que pasaría si se enferma por ejemplo</p>	<p>Como te decía en otras entidades tienen la segregación de funciones respecto a las fases del proceso de la contratación, aquí en Servir no lo hacen, uno solo profesional hace todo el proceso desde el inicio hasta el final y eso no me parece correcto</p>	<p>Como te indicaba en inicios, estamos hablando de un profesional que conozca temas de contrataciones, con la finalidad de que la oficina de logística sea juez y parte en la contratación, sería conveniente que la segregación de funciones se da con el área usuaria eso será viable para un mejor control respecto a las contrataciones</p>
---	--	--	---	--	---	---	---	--	--	--

## Anexo 10:

A continuación, se agrupan las respuestas por colores, concentrando los contenidos relevantes y las coincidencias de los entrevistados.

<b>Pregunta N°1</b> Considerando que el control previo, es parte de las funciones administrativas implementadas por el estado para lograr la eficacia y la eficiencia de los procesos, sin embargo, en las prácticas aún persisten dificultades, tomando en cuenta lo indicado de acuerdo a la experiencia que usted tiene en el manejo de estos procesos. ¿Qué opina usted, sobre la práctica de los valores éticos, en los trabajadores de esta oficina?	
Categoría: Factores que condicionan el entorno de control	
Entrevistado	Respuesta de <b>color Amarillo</b>
E1	Los valores éticos son primordiales y se demuestra con el compromiso y respecto los cuales coinciden a desempeñar un buen trabajo
E2	Los valores éticos son esenciales en el servidor público y esto nace desde el hogar
E3	Es importante los valores éticos y complementar con las actualizaciones de las normas para una mejor aplicación
E4	La entidad si tiene claro el tema de valores éticos
E5	Los trabajadores de la oficina de logística si tienen muy marcado la idea de los valores éticos
E6	Los profesionales que desempeñan las labores logísticas lo saben, ya que manejan los fondos del estado
E7	Profesionales integros, sin tener relación con los proveedores
E8	El tema de los valores es importante en los profesionales que administran los contratos
E9	Los valores son muy importantes y el profesional lo demuestra en su trabajo
E10	Los principios y los valores es un tema vital en el tema de contrataciones
<b>Pregunta N°2</b> Según su experiencia, nos puede comentar usted, en que situaciones los trabajadores tienen autonomía, para tomar decisiones en el desarrollo de sus funciones en esta institución.	
Categoría: Factores que condicionan el entorno de control	
Entrevistado	Respuesta de <b>color Verde lima</b>
E1	Si tenemos autonomía ya que el trabajo que realizamos así lo requiere

E2	El profesional tiene una formación y sabe tomar decisiones y se apoya con la directivas y normas
E3	En la institución se ha logrado tener autonomía en la toma de decisiones no hemos sido manipulados para ningún acto ilegal
E4	Este tema es importante en la entidad, lo hago cada vez que reviso los expedientes de pago, los observo y lo formalizo con un documento
E5	Servir respalda a los profesionales en este tema, respecto a la toma de decisiones en los procesos de contratación
E6	Contamos con una directiva que respalda a los profesionales en la toma de decisiones
E7	Veo que no hay autonomía en el proceso de las contrataciones
E8	El trabajo que realizamos implica la toma de decisiones ahí aplicamos nuestros conocimientos y valores
E9	Se toma la decisión correcta aplicando las normas correctamente
E10	La autonomía lo aplicamos con las normas y directivas
<p><b>Pregunta N°3</b> Como sabemos la competencia profesional del personal es reconocido como elemento esencial, estas incluyen el conocimiento, las capacidades y las habilidades necesarias para realizar el trabajo en esta institución. En ese contexto, ¿Qué nos puede decir usted, según su experiencia, respecto a la competencia profesional del personal en esta institución, si es reconocido como elemento esencial de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas?</p>	
Categoría: Factores que condicionan el entorno de control	
Entrevistado	Respuesta de <b>color Turquesa</b>
E1	Los profesionales deben de estar capacitados, de acuerdo al cambio de las normas
E2	La institución hace mucho énfasis en el tema de capacitaciones, en el estado no se ve el reconocimiento
E3	La entidad tiene profesionales competentes, sobre el tema de reconocimiento aún está en proceso
E4	Considero que más que competencia debería de considerarse la idoneidad, es decir profesionales con experiencias, la institución no reconoce el desempeño de los profesionales aún está en proceso
E5	Servir si reconoce el desempeño de los trabajadores y sobre la competencia profesional es muy importante en temas de contrataciones
E6	La experiencia profesional es importante en la institución y sobre el tema de reconocimiento en la entidad solo es verbal

E7	Se ve que en la institución no hay un reconocimiento a los profesionales
E8	En la entidad hay profesionales con habilidades, pero creo que también es importante el tema ético
E9	Es bueno la competencia profesional y por otro lado no se compensa la labor de los profesionales
E10	es importante mucho más aún en temas de contrataciones que tienen un perfil adecuado, respecto al reconocimiento debería darse a los trabajos adicionales a sus funciones
<b>Pregunta N°4</b> Desde su punto de vista, usted que tiene experiencia, que nos puede decir sobre la estructura organizativa en esta institución, cumplen con sus metas y objetivos.	
Categoría: Factores que condicionan el entorno de control	
Entrevistado	Respuesta de <b>color Fucsia</b>
E1	La oficina de logística no tiene un nivel o rango como se ve en otras entidades, le falta mayor jerarquía para tener autonomía y decisión
E2	Servir tiene una estructura diferente a otras entidades respecto a temas de contrataciones, considero que debería de reestructurarse
E3	En Servir debería de haber un cambio estructural, me refiero en las áreas usuarias, que cuenten con un profesional con conocimientos en contrataciones para mejorar los procesos
E4	En Servir no está estandarizado respecto a las áreas usuarias con un profesional con un perfil adecuado en temas de contrataciones
E5	La estructura de la entidad debería de adaptarse de acuerdo a los cambios, analizar por que los profesionales se van de la institución
E6	En mi opinión está bien estructurado la entidad
E7	Se debería de implementar en los órganos de línea un profesional con conocimientos y experiencia para evitar los errores que se dan en el proceso de la contratación
E8	Considero que la oficina de logística es importante en la entidad, sin embargo no le dan el grado o reconocimiento sobre la autonomía
E9	Veo que en Servir es una de las pocas entidades que logística es solo una oficina de apoyo, en otras entidades tiene autonomía para tomar decisiones claras que aplicando las normas
E10	La entidad debería de contar con profesionales conocedores del tema en contrataciones, me refiero a las áreas usuarias, con la finalidad de mejorar los procesos
<b>Pregunta N°5</b> Los procesos, actividades y tareas deben estar debidamente documentadas, con la finalidad de asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo a las normas establecidas y garantizar una adecuada transparencia en la ejecución de los gastos en la institución. En ese sentido, Según su experiencia, indique usted ¿Cuáles son los errores significativos que suelen presentarse en el cumplimiento de la documentación sustentatoria en los procesos administrativos en esta institución?	

Categoría: Actividades de control para disminuir los riesgos	
Entrevistado	Respuesta de <b>color Rojo</b>
E1	Errores en las conformidades que emiten las áreas usuarias, al registrar fechas e importes incorrectos
E2	Errores en la validación de las cotizaciones por parte de las áreas usuarias y otros documentos que son parte del estudio de mercado
E3	Creo que se dan en dos formas, la primera por la entidad hay errores en los requerimientos y esto por parte de las áreas usuarias y lo segundo es por el contratista que desconoce la norma de contrataciones y no participa como un filtro de control
E4	Errores frecuentes en los supuestos de aplicación de penalidad ya que no determinan correctamente los plazos de ejecución y todo resto deviene de los términos de referencia mal elaborados por el área usuaria
E5	Se ven errores en los términos de referencia y las conformidades, las cuales son elaborados por el área usuaria
E6	Errores en los términos de referencia y las especificaciones técnicas, es decir todo el problema viene desde el inicio del proceso de contratación por parte del área usuaria
E7	Se ven RNP incorrectos y cotizaciones al atender una contratación no programada, en el que tiempo es corto para el proceso de contratación y tenemos que correr
E8	Se ven proveedores que no cuentan con RNP o casos que los proveedores no cumplen con el perfil requerido en los términos de referencia, esto se ven porque son contrataciones urgentes que no han sido programados oportunamente
E9	Se observan errores en las entregables y/o productos por parte de los proveedores y esto se origina debido a que el área usuaria no evalúa correctamente
E10	Los términos de referencia tienen deficiencias respecto a la finalidad pública de la contratación, no se evalúa la calidad del gasto, además a ello errores de temas operativos como cuando un proveedor no cuenta con RNP y cuando no se registró oportunamente el CCI del proveedor y esto se da por la programación de adquisiciones inoportunas
<b>Pregunta N°6</b> ¿Cuáles diría usted, según su experiencia, son las principales dificultades en el proceso del cumplimiento de los principios, normas y procedimientos en las operaciones administrativas en esta institución?	
Categoría: Actividades de control para disminuir los riesgos	
Entrevistado	Respuesta de <b>color Gris</b>
E1	Estas se dan por desconocimiento de los profesionales de las áreas usuarias
E2	Servir cuenta con una directiva de compras, sin embargo no tienen coincidencia con la ley y el reglamento de contrataciones, como por ejemplo en los plazos que no se adecuan a la realidad ocasionando problemas en la contratación
E3	Estos son generados por no contar con profesionales con conocimientos y habilidades, respecto a la aplicación de las normas y procedimientos en contrataciones
E4	Se dan por desconocimiento de las directivas por parte de las áreas usuarias, Servir tiene una herramienta, pero los funcionarios no la socializan al personal

E5	Se ven que los expedientes de pagos están incompletos, lo que indica que los profesionales de logística no han tenido el cuidado respecto a la documentación que no está de acuerdo a la norma
E6	Están se dan por problemas externos, como por ejemplo tramitar el FUP voy a la página del ente competente y su página presenta inconvenientes
E7	En lo posible trato de evitar, cada vez que realizo mi trabajo reviso la directiva y me fijo detenidamente el cumplimiento de la misma, lo hago así para evitar errores posteriores
E8	Para evitar estos errores pongo el ojo principalmente donde hay riesgos en todo el proceso de contratación, con la finalidad que se cumplan las normas y estar tranquila
E9	No he tenido estos problemas ya que aplico correctamente la herramienta que contamos que es la directiva de compras menores a 8 UIT
E10	Debido a que a la oficina de logística no es considerado como debe de ser, es decir que está debajo de las áreas usuarias esto hace que soliciten a la oficina de logística que se realicen proceso que no estaban programados y se trabaje en tiempo récord y es ahí donde se generan riesgos en el proceso de contratación
<b>Pregunta N°7</b> Según su experiencia, que nos puede decir sobre la evaluación permanente de la gestión en esta institución, considerando como base regular a los planes organizacionales y las disposiciones normativas.	
Categoría: Actividades de control para disminuir los riesgos	
Entrevistado	Respuesta de <b>color Oliva</b>
E1	Servir si cuenta con una herramienta que mide la gestión y es el POI, lo que faltaría es la retroalimentación de las deficiencias que se puedan dar
E2	Servir tiene la supervisión y fiscalización interna y externa y se ve que hay observaciones que preocuparse, esto refleja que se está trabajando correctamente
E3	En la institución se hacen evaluaciones constantemente lo digo por la auditorías que hemos tenido las cuales han salido limpios y sin hallazgos y esto debido a las herramientas que utiliza Servir, me refiero a los ISOS que son relacionados en temas de corrupción
E4	La entidad trabaja con objetivos estratégicos, sin embargo, no se ven mejorar los resultados en la entidad
E5	La entidad viene siendo evaluada respecto a la gestión de rendimiento con una herramienta de gestión que se encarga de ver el cumplimiento de los objetivos
E6	La entidad si cuenta con la herramienta que mide la gestión que es el POI, si hay constantes evaluación
E7	Servir si cuenta con una herramienta de gestión que es la gestión en rendimiento
E8	Servir cuenta con evaluación permanente tanto en las oficinas de la institución y a los profesionales
E9	La oficina de logística es evaluada mediante el POI que es una herramienta que determina las metas y los objetivos

E10	Considero que la entidad debería de evaluar a las áreas usuarias por presupuesto por resultados, saber si cumplen con las metas trazadas eso lo digo ya que logística provee los insumos para ellos cumplan con el objetivo de la entidad
<p><b>Pregunta N°8</b> La segregación de funciones en los equipos de trabajo en la institución, deben de contribuir a reducir los riesgos administrativos, es decir un solo cargo o equipo de trabajo no debe de tener el control de todas las etapas en un proceso, actividad o tarea en la institución. En ese sentido, Desde su punto de vista ¿Qué indicaría usted, respecto a que un solo cargo o equipo de trabajo tiene el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea?</p>	
Categoría: Actividades de control para disminuir los riesgos	
Entrevistado	Respuesta de <b>Color Verde</b>
E1	Veo que el mismo profesional que lleva el expediente de contratación desde el requerimiento hasta el pago del mismo, considero que si debería de ser el mismo profesional quien maneje el expediente de pago en todo el proceso para evitar observaciones
E2	Considero que en contrataciones las funciones deben de estar divididas, un mismo profesional no puede encargarse del estudio de mercado, el procedimiento de ejecución y el tema de pago
E3	No es saludable que un solo profesional lleve todo el procedimiento de contratación, ya que se hace indispensable y en la institución ocurre eso
E4	Se debería de implementarse un control en los procesos de contratación, que no solo maneje la oficina de logística, también intervenga la oficina de administración antes de que se emitan los contratos
E5	Se deberían de dividir las actividades en el proceso de contratación en la entidad
E6	En la entidad solo un empleado lleva el proceso de contratación, es decir desde el requerimiento hasta el pago, en mi opinión creo que está bien, por su naturaleza y materialidad ya que estas deben de ser rápidos, ya que si un mismo profesional lleva todo el proceso se evitaría observaciones
E7	Creo que se debería de implementar a un profesional de control que se encargue de revisar en el momento oportuno los términos de referencia, ya que es el documento que inicia todo el proceso de contratación
E8	En Servir un solo profesional realiza todo el proceso de contratación, es decir desde el requerimiento hasta el pago, esto es diferente a otras entidades, considero que se debería de dividir las funciones para hacer mejor el trabajo
E9	En la entidad un solo profesional realiza todo el proceso de contratación, eso me parece incorrecto
E10	Creo que se debe contar con un profesional que conozca temas de contrataciones, con la finalidad de que la oficina de logística sea juez y parte en las contrataciones, sería conveniente se implemente en área usuaria eso sería viable, para un mejor control respecto a las contrataciones

## Anexo 11:

Luego de realizar el análisis de las respuestas realizadas a los empleados de las subgerencias de contabilidad y logística y concentrar las ideas más relevantes, podemos concluir en las siguientes afirmaciones:

Respuesta N°01
1.- Insuficiente práctica de valores éticos en los profesionales, ya que deviene del hogar
2.- No se promueve charlas, cursos u otros medios, respecto al tema de valores éticos en los profesionales de contrataciones
Respuesta N°02
1.- No cuenta con herramientas de control, de acuerdo a las normativas vigentes
2.- Desconocimiento de las normativas de contrataciones en profesionales que son parte del proceso de contrataciones
Respuesta N°03
1.- No se capacita a los profesionales que administran las contrataciones
2.- No hay reconocimiento a labor de los profesionales, tema que aún está en proceso
Respuesta N°04
1.- El órgano encargado de las contrataciones no tiene un nivel o rango adecuado, para tener autonomía y decisión
2.- Los órganos de línea no cuentan con un profesional con conocimientos y experiencia en el proceso de la contratación
Respuesta N°05
1.- Errores en las áreas usuarias en formulación de los términos de referencia y especificaciones técnicas, documento importante ya que contiene todas las condiciones en el proceso de contratación
2.- Errores del área usuaria en la elaboración y evaluación de conformidades, entregables, cotizaciones, entre otros documentos
Respuesta N°06
1.- Desconocimiento de las áreas usuarias en normas y procedimientos en temas de contrataciones
2.- Inadecuada revisión de los expedientes de contratación por los profesionales de logística
3.- Contrataciones no programadas oportunamente
Respuesta N°07
1.- No hay retroalimentación de las deficiencias en el proceso de contratación
2.- No se evalúa a las áreas usuarias por presupuesto por resultados
Respuesta N°08
1.- No hay segregación de funciones en el proceso de contrataciones
2.- No se cuenta con un profesional con conocimientos en temas de contrataciones, para la revisión del expediente de contratación antes de la firma del contrato