



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones  
del Estado: El caso de una entidad con régimen privado,  
año 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Br. Marian Manchego Marino

**ASESOR:**

Dr. Mitchell Alarcón Díaz

**SECCIÓN**

Gestión Pública

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Dirección

**PERÚ - 2018**

**Página del Jurado**

**Dr. Chantal Juan Jara Aguirre**

---

**Presidente**

**Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo**

---

**Secretario**

**Dr. Mitchell Alberto Alarcón Diaz**

---

**Vocal**

**Dedicatoria**

Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres por el apoyo constante, brindado en la etapa de formación profesional.

**Agradecimiento**

A los docentes de la casa de estudios por haber guiado y contribuido en mi formación profesional, a las personas que han contribuido en la realización de la investigación, finalmente a mis familiares y amigos que me brindaron el apoyo y confianza necesaria para lograr culminar con éxito este reto académico.

### **Declaratoria de Autenticidad**

Yo, Marian Manchego Marino egresada del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 46084174, con el artículo titulado:

“Desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado: El caso de una Entidad con régimen privado, año 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima 25 de abril del 2018

Marian Manchego Marino

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado: El caso de una Entidad con régimen privado, año 2017”, con la finalidad de identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado de Maestra en Gestión Pública.

La Autora

**Índice**

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración Jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	x
Abstract	xi
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Estudios Previos	13
1.2 Marco Teórico Referencial	22
1.3 Marco Espacial	43
1.4 Marco Temporal	43
1.5 Contextualización	44
<b>II. Problema de investigación</b>	
2.1. Aproximación temática	49
2.2. Formulación del problema de investigación	51
2.3. Justificación	52
2.4. Relevancia	53
2.5. Contribución	53
2.6. Objetivos	53
<b>III. Marco Metodológico</b>	
3.1. Metodología	56
3.2. Escenario de estudio	57
3.3. Caracterización de sujetos	57
3.4. Trayectoria metodológica	58
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	59

3.6. Tratamiento de la Información	60
3.7. Mapeamiento	61
3.8. Rigor científico	61
<b>IV. Resultados</b>	
4.1. Descripción de resultados	64
<b>V. Discusión</b>	76
<b>VI. Conclusiones</b>	79
<b>VII. Recomendaciones</b>	82
<b>VIII. Referencias Bibliográficas</b>	85
<b>IX. Anexos</b>	<b>93</b>

## Índice de figuras

	Pág.	
Figura 1	Sistemas administrativos del Estado	26
Figura 2	Órganos responsables del proceso de contratación	29
Figura 3	Característica y finalidad del plan anual de contrataciones	30
Figura 4	Elaboración del plan anual de contrataciones	31
Figura 5	Modificación del PAC	31
Figura 6	Requerimiento	32
Figura 7	Estudio de mercado	33
Figura 8	Valor referencial	33
Figura 9	Etapas del procedimiento de selección	35
Figura 10	Etapas del procedimiento de selección	35
Figura 11	Etapas del procedimiento de selección	36
Figura 12	Métodos de contratación en el Estado	36
Figura 13	Métodos de contratación en el Estado	37
Figura 14	Topes de procedimiento de selección en el Estado	37
Figura 15	Empresas de la corporación Fonafe	38
Figura 16	Ley de Contrataciones del Estado: Visión Panorámica de las categorías A priori	39

## Resumen

La investigación realizada tuvo como principal objetivo identificar los desafíos para la aplicación de las buenas prácticas en las contrataciones del Estado: El caso de una entidad con régimen privado; analizar el motivo generador que está ocasionando dichos desafíos en concordancia con la Ley de Contrataciones del Estado.

La investigación fue de enfoque cualitativo y método inductivo y el diseño utilizado fue el estudio de caso porque está dirigido a comprender un fenómeno en particular. La técnica empleada es el análisis documental de la Entidad en estudio y la entrevista.

Realizado el análisis respectivo de la documentación obtenida de la Entidad y el resultado de la entrevista con sujetos expertos en la materia, se llegó a las siguientes conclusiones: se identificó el principal factor que se convierte en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado en una entidad con régimen privado, siendo este el irregular accionar por parte del servidor público, generando deficiencias en las fases de la contratación pública.

De acuerdo a las entrevistas se han descubierto que el irregular accionar del funcionario público se debe a la falta de ética del trabajador y la débil capacitación hacia estos, la falta de un mecanismo de control y lucha contra la impunidad.

**Palabras Clave:** Contratación, procedimiento, funcionario público, desafíos, buenas prácticas, deficiencias.

## **Abstract**

The main objective of the research was to identify the challenges for good practices in contracting with public entities: The case study of an entity with a private regime, 2017, to analyze the factor that is causing these challenges in accordance with the Law of State Contracts.

The research was driven by a qualitative approach and an inductive method. The design was based on the case study because it focus the understanding of a particular issue. The technique used was a documentary analysis of the Entity subject of the study and an interview.

On completion of the analysis from the private Entity documentation and the results of the interview with subject experts, the following conclusions were made: the main factor that becomes a challenges for good practices in the state's contracts was identified as the irregular action by the public officer, which generates deficiencies in the phases of public procurement.

Furthermore, according to the interviews, the irregular actions behavior by the public officer is due to the worker's lack of ethics and the poor training towards them. Moreover, the lack of a control mechanism and high impunity.

**Keywords:** Procurement, procedure, public officer, challenge, good practices, weaknesses.

## **I. Introducción**

## 1.1 Estudios Previos

### 1.1.1 Estudios Previos Internacionales

Martínez (2012), en su investigación *Análisis de las Compras y Contrataciones Gubernamentales en la República Dominicana, 2004 - 2011: Debilidades y Fortalezas, para optar el grado de maestro en el Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (República Dominicana)*; plantea como objetivo general definir el avance del Sistema de Compras y Contrataciones en la República Dominicana, utilizando la metodología de investigación descriptiva / normativo, con un enfoque exploratorio. Además las técnicas e instrumentos utilizados fueron el análisis de información, la entrevista y la observación empírica.

El autor concluyó que los elementos que conforman el sistema de compras y contrataciones actualmente se muestran novedosos, comprobándose la trascendencia de la difusión en los concursos, toda vez que respaldan la diaphanidad en el proceso y cumplimiento de un principio fundamental en la norma. Además, comprobó la simultaneidad que existen entre los principios generales del derecho y su aplicación en las compras y contrataciones públicas en República Dominicana, influyendo está de forma eficaz en la innovación de un ámbito lícito conforme con el derecho administrativo actual, en relación a las compras y contrataciones gubernamentales.

Canelos (2013), en su investigación titulada *Ética y transparencia: fundamentos, contexto normativo y aplicación del control interno en la gestión y contratación pública* para obtener el grado de maestro en alta gerencia del Instituto de altos estudios nacionales Universidad de postgrado del Estado, Ecuador, planteo como objetivo general determinar la aplicación del control interno asegurar la transparencia de la gestión y contratación pública y la adecuada utilización de recursos.

El autor concluyó que la inspección exterior es inapropiado y no canaliza el progreso de la administración, las entidades supeditadas al control difunden potestativamente normativas y preceptos que rebaten los mandatos estatutarios, no se evidencia un apropiado entendido, existiendo insuficiencias en el empleo de recursos.

Valenzuela (2012), en su investigación *Implementación descentralizada de normas estandarizadas de compras públicas. Análisis del caso del programa MECESUP 2, para obtener el grado de maestro en la Universidad de Chile*, plantea como objetivo general analizar la operación de procesos estandarizados de contratación y adquisiciones para favorecer una mayor eficiencia en su ejecución, utilizando el diseño de estudio de caso y las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados fueron el análisis de información y entrevistas.

El autor concluyó que la aplicación de ámbitos reglamentarios estandarizados es de provecho para guiar la actuación de distintos actores dentro de un determinado procedimiento, afirmando así cualidades que son trascendentales para aquel que fija la normativa. Además, indicó que el uso de prototipos descentralizados de ejecución de programas públicos puede ser una favorable maniobra para encaminar la consecución de los objetivos que estos pretenden, por otro lado la implementación de nuevas prácticas en una entidad constantemente implicará negativas y fases de adecuación, esto se contempla con mejor claridad al ser una organización externa la que instaura dichas prácticas, que adicionalmente entra en pugna con los propios preceptos formales e informales que se utilizan en la organización. La carencia de articulación de los múltiples actores se origina y se amplía en la medida que no existen ámbitos compuestos de discusión y los colaboradores de una definida estructura no cuentan con aproximación a información relevante respecto a la administración del mismo. En el sector público no surge la posibilidad de separar el fundamento de la política que se espera avalar de los elementos de gestión solicitados para otorgar los productos comprendidos en aquella política.

Tome (2014), en la investigación *Manual del Procedimiento para la Compra y Contrataciones de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz, para optar el grado de maestro en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Honduras)*, plantea como objetivo general de la investigación elaborar un manual de procedimientos para la compra y contratación de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron la encuesta estructurada y descriptiva y la entrevista.

El autor concluyó plantear que la Corporación Municipal de Cane, La Paz debe de poseer un dispositivo el cual comprenda la estandarización de los procesos para la contratación y compra de bienes y servicios. El manual tipificará los procesos de gestión otorgando solución al menester de contar con un dispositivo donde se localiza lo estipulado en la legislación nacional vigente para dicho caso en particular, mostrando las condiciones lícitas fundamentales que se deben cumplir para que sea legítimo toda contratación de bienes o de servicios y los cuales deben efectuarse por la Corporación Municipal de Cane. Los funcionarios que laboran en la Corporación Municipal de Cane, no están preparados con la metodología a seguir para el logro eficiente de compra y contratación de bienes o de servicios de forma válida y adecuada. Las advertencias por parte del tribunal Superior de Cuentas es evidente, toda vez que se ha coaccionado la metodología necesitándose de colaboradores altamente preparados en la materia, para que empleen los reglamentos, instructivos y normas actuales relacionadas a la metodología de la gestión de compras y contrataciones de bienes y servicios en dicha Corporación Municipal.

Borbor (2013), en su investigación *Efectos de la aplicación del Sistema Nacional de Contratación Pública y sus procedimientos de compra conforme lo establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en el Ecuador, período 2008 – 2012*, para optar el grado de maestro en la Universidad de Buenos Aires (Argentina), plantea como objetivo general verificar si se ha cumplido o no con los objetivos prioritarios del Gobierno Central, de lograr la optimización del gasto público con ahorros verdaderos en el Presupuesto de

Egresos del Estado, a partir de la implantación del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) en el año 2008, así como determinar si la aplicación de los procedimientos a través del sistema, garantiza la transparencia y evita la discrecionalidad en las contrataciones, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) del Ecuador.

El autor concluyó que el empleo del Sistema Nacional de Contratación Pública origina reserva en el Presupuesto de Egresos del Estado y un adecuado manejo de la hacienda pública, sin embargo, se ha evidenciado deficiencias en lo referente a la sobre estimación de precios en los fondos referenciales, no priorizándose la importancia del desembolso estatal. Con el empleo de las normas establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General, el sistema asegura una realización absoluta de los contratos y la utilización eficaz de las normativas establecidas. Hay claridad en los datos de los procedimientos que se hallan en la estructura de adquisiciones estatales, debido a que mediante de él se adquiere datos lícitos, como resoluciones, invitaciones, normativas, reglamentos y casuísticas. La estructura tiene datos articulados entre instituciones estatales, lo cual posibilita una considerable inspección para el Gobierno. El Sistema Nacional de Contratación Estatal tiene tecnología moderna y la realización de los procesos es verdaderamente raudos, sencillos y adaptan los procedimientos de adquisición a las variadas exigencias de las políticas públicas, lo que admite un total soporte y crecimiento del país.

Muñoz (2015), en la investigación *La Planificación y aplicación presupuestaria y su incidencia para la Contratación Pública, para optar el grado de maestro en la Universidad de Guayaquil (Ecuador)*, plantea como objetivo general analizar los efectos que produce la falta de una adecuada planificación presupuestaria lo que incide negativamente en las contrataciones públicas efectuadas por el Ala de Combate N° 23 de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. La metodología que utilizada fue de carácter descriptivo.

El autor concluyó que la carencia de una apropiada planificación presupuestaria influye perjudicialmente en las contrataciones estatales, ya que existe movimiento de colaboradores que dependen al área de mantenimiento y por circunstancias de variaciones de grado militar deben volver al área de la especialidad, además por las continuas modificaciones en el sistema programático del presupuesto, así como las variaciones en la legislatura de contratación estatal y un inadecuado empleo en la trata de las certificaciones presupuestarias. La contratación estatal no es más que la unificación de todas las áreas que participan en los procedimientos de contratación, cuyo propósito es establecer procedimientos de contratación con total claridad, mejorando el desembolso estatal. Ha posibilitado definir el afición que tienen las instituciones estatales en la Contratación Pública Ecuatoriana y sobre todo el empleo de los procedimientos de contratación, pues en los años posteriores se han establecido modificaciones reveladores en la norma que los administra, los mismos agilizaron los procedimientos de contratación produciendo crecimiento e intervención de proveedores, a través de un avance constante del portal de la entidad facultando reducción de recursos y tiempo en las contrataciones que realizan la Nación.

### **1.1.2 Estudios Previos Nacionales**

Rosales (2015), en su investigación titulada *Estructura de los mecanismos de corrupción en los procesos de adquisición de bienes en Editora Perú entre los años 2007 al 2010* para obtener el grado de maestro en ciencia política con mención a gerencia pública por la Pontificia Universidad Católica del Perú, planteó como objetivo general comprender la estructura de los mecanismos de corrupción en los procesos de adquisición de bienes y servicios en Editora Perú durante el período 2007 – 2010. La metodología empleada; en cuanto al tipo de investigación fue inductivo y etnográfico, de enfoque cualitativo. Aplico tres etapas: trabajo de gabinete, diseño y aplicación de diversos instrumentos de recojo de datos, y procesamiento de la información del informe final.

La autora llegó a las siguientes conclusiones: el remedio para las prácticas de corrupción no es tornar a generar sistemas despóticos que han evidenciado

ser idénticos o más adulterados que los que acatan el mandato legítimo, entre otros motivos porque reúnen la competencia imprescindible para la toma de fallos en una sola agrupación y sus acciones de mandato son pocos claros, asimismo muestra que el lugar donde se produce los agentes de corrupción son social, legal y económico, que tiene como primordial causa la escasez de valores cívicos y morales.

Chávez (2015), en su investigación titulada *La función de la transparencia frente a prácticas colusorias en las compras públicas: La restricción de la información como fomento de la libre competencia* para obtener el grado de maestro en Derecho de Empresa en la Pontificia Universidad Católica del Perú, planteo como objetivo general identificar la incidencia que puede tener la revelación de determinada información en el fomento de la competencia y en la consolidación de las prácticas colusorias en el mercado de compras estatales. La metodología empleada; es de enfoque cualitativo.

La autora llegó a las siguientes conclusiones: Hay hábitos de colusión que perjudican la autonomía de la emulación de mercado, debido a la indeterminada diafanidad y aceptación de datos que son desfavorables para obtener una contratación estatal efectiva.

Aquipucho (2015), en su investigación titulada *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* para obtener el grado de maestro en auditoria con mención en la gestión y control gubernamental, planteo como objetivo general establecer si el Control Interno influye en los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao periodo 2010-2012. La metodología empleada en cuanto al tipo de investigación fue explicativo y longitudinal, de enfoque cualitativo, aplico la técnica de recolección de datos.

La autora llegó a las siguientes conclusiones: hay una defectuosa programación y planificación en las contrataciones estatales lo que ocasiona una imperfecta ejecución de desembolso. Por otro lado, también concluyó que al sostener una decaída estructura de control interno produce que haya una acción nociva en la prudencia apropiada de los requerimientos técnicos mínimos, mala ejecución contractual que procede al desagrado del beneficiario final.

Effio (2015), en su artículo científico titulado *La Falsa «Reforma» de la Normativa de Contrataciones del Estado: Intuiciones, Incertidumbre y Vaguedades*, indicó que el estatuto se encuentra inconcluso conteniendo defectos de una probable sobre reglamentación, siendo la labor del OSCE esquivo e improductivo, debido a que no existe evidencias que posibilite ratificar que el trabajo del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado haya colaborado a reconocer al momento los contratos de gran importancia imputadas de ilegales o anómalas.

Guillen (2013), en su investigación titulada *Análisis del Enriquecimiento sin Causa en las Contrataciones del Estado* para obtener el grado de maestro en derecho de empresa, planteo como objetivo general determinar el enriquecimiento sin causa en las contrataciones del Estado como fuente de obligaciones.

El autor concluyó que cuando el gobierno en sus diferentes instituciones realiza adquisiciones, existen acciones que podrían causar la opulencia sin prueba a su favor, con la subsecuente decadencia del proveedor.

Venegas (2013), desarrolla la Tesis titulada *Análisis y Mejora de los procedimientos de Adquisiciones y Contrataciones de una Empresa del Estado en el Sector Hidrocarburos*, en la cual concluye que: En semejanza con los demás procedimientos de contrataciones de distintas instituciones del Estado, las instituciones en análisis son poco administrativos, toda vez que se conducen acorde su normativa de Contrataciones; empero, esto no representa una prerrogativa competitiva acerca de las demás instituciones, debido a que en el actual análisis se descubrió una cantidad alta de procesos que no se ejecutan en

periodos requeridos por el Departamento de Adquisiciones de la entidad, así como también un dispendio superfluo de recursos en actividades que no adicionan utilidad al procedimiento.

Alvarado (2014), en la investigación *El valor referencial y los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2006 – 2010, para optar el grado de maestra en la Universidad Nacional de Trujillo*, plantea como objetivo general determinar la influencia del valor referencial en la ejecución de los procesos de selección efectuados para las adquisiciones y contrataciones en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. El diseño que utilizado en la investigación fue el no experimental de tipo longitudinal descriptivo; el tipo de estudio desarrollado fue la aplicada - descriptiva y el método de investigación inductivo -deductivo, analítico – sintético. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron la recolección de datos, análisis de contenidos, la observación y la ficha de observación.

La autora concluyó que el cálculo del valor referencial incidió considerablemente en la realización de los procedimientos de selección y como consecuencia en la efectividad de la contratación pública al preferir el aprovisionamiento de bienes, servicios y obras a la institución y de manera pertinente para el cumplimiento de las metas de la institución. Se visualiza que la aplicación del procedimiento del menor precio y del promedio aritmético de las cotizaciones para establecer los precios referenciales de los procedimientos de selección, hicieron que se contrate bienes, servicios y obras, cuyos precios fueron importes menores a los precios referenciales; y en segundo lugar los ítems conferidos fueron precios iguales a los valores establecidos por el área de abastecimiento, siendo resultados beneficiosos para la institución.

Paredes (2013), en la investigación *Proceso de Control y su incidencia en las Compras Directas en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima 2012 – 2013, para optar el grado de maestro en la Universidad de San Martín de Porres (Perú)*, plantea como objetivo general de la investigación determinar de qué

manera el proceso de control incide en las compras directas, en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima, aplicando el diseño correlacional y el enfoque cualitativo de carácter descriptivo - explicativo. Los instrumentos que se emplearon fueron el análisis documental, la entrevista y la encuesta.

La autora concluyó que las contrataciones directas por montos iguales o menores a 3 UITs al ser excluidas de la Ley de Contrataciones han ocasionado desconfianzas; ya que, al no existir procesos generales que regulen esta modalidad de contratación, prestándose a la corruptela; por lo que determinadas instituciones al hallarse desamparadas han formulado un exclusivo mecanismo a seguir de acuerdo con sus necesidades. Las instituciones al no tener alguna reglamentación que normalice el proceso para las contrataciones directas por montos iguales o menores a 3 UITs, carecen de supervisión adecuada por parte del Órgano de Control Institucional de la Entidad, debido que no hay procedimiento alguno que ellos puedan emplear. Las instituciones al no tener reglamentación alguna que normalice el proceso de compras directas por montos iguales o menores a 3 UITs, no pueden determinar las contingencias que tienen dichas contrataciones, con el fin de reconocer el obstáculo y tomar una decisión adecuada.

Bocanegra (2015), en la investigación *Ley de Contrataciones y sus efectos en el Distrito de José Crespo y Castillo – Leoncio Prado – 2014, presentada para optar el grado académico de doctor en la Universidad de Huánuco*, plantea como objetivo general determinar de qué manera el control interno influye en los procesos de selección para ejecución de obras de la Municipalidad Distrital de José Crespo y Castillo de la Provincia de Leoncio Prado. El diseño que se utilizó fue el correlacional, el nivel de investigación es descriptivo – explicativo y el método de investigación es descriptivo. El instrumento empleado fue el cuestionario.

El autor concluyó que el control interno, el componente ambiente de control, el componente evaluación de riesgos y el componente actividades de control gerencial, inciden considerablemente en los procedimientos de selección

para ejecución realización de obras de la Municipalidad Distrital de José Crespo y Castillo – Leoncio Prado, toda vez que están asociados con la apropiada empleo del control interno que deben realizar los funcionarios y/o servidores de la institución, con el fin de realizar procedimientos de selección con pautas objetivas y definidos en la norma legal; vinculada con el fomento de las buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiados, que deben realizar los funcionarios de la institución, a fin de originar cultura de control interno; vinculada al procedimiento de reconocimiento y estudio de los peligros a los que se encuentra expuesta la institución, que debe ser empleado por los funcionarios y/o servidores de la entidad para el éxito de las metas y la realización de un dictamen correcto de los mismos; a fin de avalar que se están realizando los actos necesarios en la gestión de los riesgos que afectan el éxito de los objetivos de la institución, ayudando a avalar el desempeño de los mismos.

## **1.2 Marco Teórico Referencial**

### **1.2.1. Gestión Administrativa**

Seguidamente se exhibirán definiciones de la gestión administrativa por una diversidad de autores:

Chiavenato (2014), define:

según la teoría neoclásica, las funciones del administrador se concentran en los elementos de la administración que Fayol definió en su tiempo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con un ropaje actualizado. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos adoptaron el proceso administrativo como núcleo de su teoría electica y utilitaria. (p.123).

La gestión administrativa se desarrolla en base a elementos administrativos, los cuales se enfocan en los procesos como centro de sus proposiciones para alcanzar resultados en la gestión.

Lara, Devia, Devia, Ruiz & Sánchez (2009), definen como: el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. (p.7).

El conglomerado de métodos para el desarrollo de una labor que consiste en varias fases y etapas, donde se aplican sistemas y fundamentos para alcanzar el objetivo.

Piedrahita (2013), puntualiza a la gestión administrativa: “George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. (p.2).

Se aprecia que los procesos administrativos se basan en implantar y conseguir las metas y resultados mediante el desempeño y las tácticas que el personal aplique en su desempeño en la entidad.

Vargas (2009), indica a la gestión administrativa como: “una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar”. (p.2).

Es la primordial competencia que debe desarrollarse dentro de una empresa, ya que contribuye a la planificación, organización y control, toda vez que son acciones autónomas, dirigidas por la institución.

Velastegui, W. (2011), define la gestión administrativa como: permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas

fundamentales: ¿Qué? ¿Para Qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración. (p.2).

Los altos administradores de una entidad tienen la herramienta de la administración para manejar eficazmente la organización la cual se conforma por varias etapas y preguntas que se trazan durante el desarrollo de sus acciones.

### **1.2.2 Administración Pública**

Según Guerrero (1981), la administración pública tiene un arraigo social, ya que la actuación Estatal está en función a esta. Por otro lado, cuando el referido autor nos hace mención a la legitimidad estatal, se está refiriendo al poder del Estado que emana del pueblo por la misma soberanía que ejerce.

De acuerdo a lo que manifiesta Hobbes (1651), la creación del Aparato Estatal, tiene su origen en intereses netamente individuales, dado que cada individuo se sentía en la necesidad de verse protegido en la sociedad misma en la que habita. En ese sentido, el hombre siempre buscó que sus derechos no se vieran vulnerados, donde para ello tuvieron que organizarse y crear un sistema de gobierno que garantice los mismos.

Según lo que expresa Fernández (2016), la Administración Pública no solo tiene un carácter jurídico, sino que por la misma finalidad que cumple tiene un carácter administrativo. En ese sentido quienes laboran en este campo tienen que ejercer sus funciones eficaz y eficientemente, ya que lo que se busca es satisfacer las necesidades sociales a través del valor público.

### **1.2.3 Definición de Contratación Pública:**

La definición de la Contratación Pública ha suscitado diversidad de criterios en relación a la materia.

De acuerdo al artículo 1351 del código civil, el contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial; ahora en el momento de que una institución estatal participa en el contrato, nos encontramos delante de una contratación estatal. A través del contrato, las instituciones estatales instauran nexos de cooperación y permuta con los privados para conseguir bienes, servicios y obras que precisan para realizar sus labores (Consucode, 2005).

La Contratación Pública según Chiriboga (2014) es el instrumento a través de las instituciones se suministran de provisiones para su habitual ejercicio, igualmente para cerrar brechas a través de obras públicas en beneficio de la población.

Para Llerena (2008), una Contratación Pública es el pacto entre una institución privada y una institución estatal, donde el privado se compromete a satisfacer las necesidades para el cual fue contratado bajo patrones de calidad y precio y la entidad estatal se compromete a reembolsar el costo de dicha prestación, otorgando al privado las facilidades para la ejecución correcta de las prestaciones contratadas.

Suarez y Laguado (2007) hacen alusión a la contratación pública como una obligación, toda vez que el Gobierno no cuenta con una cabida adecuada para satisfacer todas las necesidades estatales, o para producir las provisiones que necesitan las instituciones estatales para su correcta ejecución, ya que implícitamente su intervención en las actividades para su marcha, acarrearían productos poco eficaces, a diferencia de los que se realizan con cooperación de las empresas privadas.

#### **1.2.4 Sistemas Administrativos en el Sector Público**

De acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - Ley N° 29158, los sistemas son conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que

requieran ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. (Artículo 43 Ley N° 29158 - LOPE)

En ese sentido, los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. (Artículo 46 Ley N° 29158 - LOPE).

Los Sistemas Administrativos de aplicación nacional están referidos a las siguientes materias:



**Figura 1: Sistemas Administrativos del Estado**  
Nota: Adaptación del Artículo 46 de la Ley 29158 -LOPE

La presente investigación se ampara principalmente en el Sistema Nacional de Abastecimiento, toda vez que dicho sistema norma las responsabilidades y derechos que provienen de las contrataciones de bienes, servicios u obras que ejecutan las instituciones estatales.

Cabe precisar que, el sistema de abastecimiento forma parte de los sistemas administrativos del Estado Peruano, el cual es considerado como uno de los aparatos más fundamentales para la realización del propósito y finalidad de las instituciones estatales.

## **1.2.5 Contrataciones del Estado**

### **Contratación**

El Ministerio de Economía y Finanzas a través de la legislación correspondiente (Decreto Supremo N°184-2008-EF) definió que:

La contratación es la acción que deben realizar las Entidades para proveerse de bienes, servicios u obras, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la condición del contratante. (P. 261)

Mediante las contrataciones estatales se satisface las necesidades de las distintas oficinas beneficiarias, para la ejecución adecuada de los propósitos trazados en el plan operativo de la institución, teniendo como fin el beneficio habitual de la población.

Para que las contrataciones estatales se desarrollen de forma eficaz, eficiente, transparente y bajo las mejores condiciones de mercado, el Gobierno ha reglamentado el método de contratación a través de preceptos, siendo la institución encargada de supervisar el correcto funcionamiento el OSCE.

### **La Contratación del Estado y su vínculo con el ámbito legal**

La contratación estatal Peruana actualmente está reglamentada por la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225) y su reglamento (Decreto Supremo N° 350-2015-EF).

La Legislación mencionada en el párrafo anterior fue variada por el Decreto Legislativo N° 1341 y su Reglamento fue variado por el Decreto Supremo N° 056-2017-EF.

El fin de la norma es la realización de los propósitos estatales maximizando el coste de los recursos mediante la perspectiva de administración por resultados, desarrollando compromisos puntuales y en deseables circunstancias, para

conseguir un deseable estado de vida de la población. (Artículo 1 de la Ley 30225).

La normativa se fundamenta en principios que valen de criterio analíticos e integradores de la legislación como medio de intervención de las personas que laboran en contrataciones, tales como la transparencia, libertad de concurrencia, trato igualitario, publicidad, eficacia, competencia, eficiencia, sostenibilidad ambiental y social, vigencia tecnológica y equidad.

La legislación contiene cuenta con pautas donde se establece el medio del ámbito de empleo, los presuntos separados del ámbito de empleo, los presuntos separados bajo supervisión, los impedimentos, entre otros.

### **Categorías a Priori en las Contrataciones del Estado**

Una institución necesita aprovisionarse de distintos recursos para poder satisfacer las necesidades de la población. Para conseguirlo, debe realizar una sucesión de acciones y procesos que en conglomerado forman el procedimiento de contratación. (Instituto de Ciencias y Políticas Públicas, 2016).

El procedimiento de contratación está compuesto por tres etapas o fases, siendo la primera es la fase de programación y actuaciones preparatorias, la segunda es la fase de selección y la tercera es la fase de ejecución contractual. El discernimiento de cada fase o etapa es de gran envergadura para las personas que intervienen las contrataciones estatales.

En ese marco, se detalla las categorías a priori del presente trabajo de investigación, teniendo como propósito reconocer y desarrollar las características principales de cada una de las etapas o fases del procedimiento de contratación estatal.

## Fases de las Contrataciones del Estado

### La Fase de Programación y Actuaciones Preparatorias

De acuerdo con el Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016), la fase o etapa de programación y actuaciones preparatorias se inicia la contratación pública, toda vez que las instituciones determinan y programan sus necesidades, para luego desarrollar acciones enmarcadas en la legislación pertinente, denominándose al conglomerado de estos expedientes de contratación.

Para poder comprender a profundidad dicha fase se desglosara en dos etapas de acuerdo al siguiente detalle:

#### Planificación y Programación en las contrataciones del Estado:

Las instituciones al momento de planificar sus necesidades deben de tener ideas básicas y necesarias, respecto a lo que quieren lograr y como lo van a lograr. (Instituto de Ciencias y Políticas Públicas, 2016)

Las dependencias primordiales en la planificación y programación de las necesidades de la institución está compuesto por:



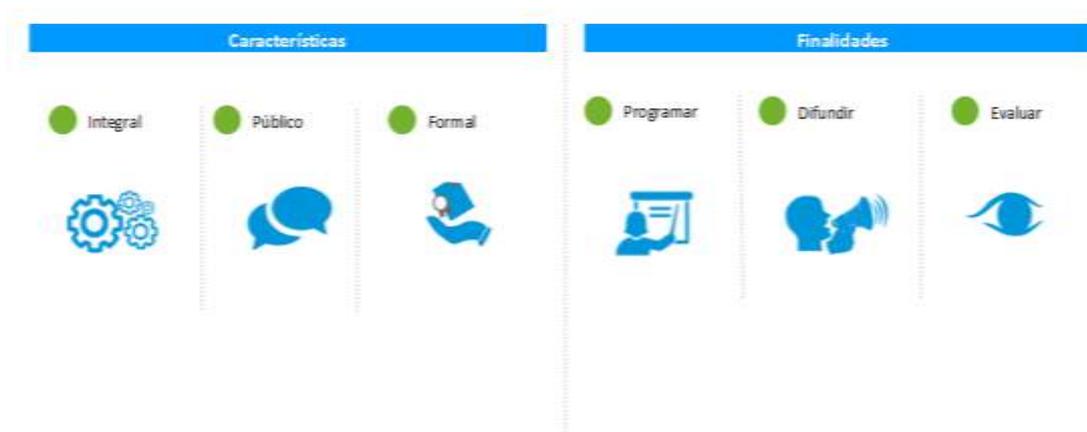
Figura 2. Órganos responsables del proceso de contratación

**Nota:** OSCE (2016)

## Plan Anual de Contrataciones

El plan anual de contrataciones es un instrumento de dirección de abastecimiento, de índole expreso y público, está compuesto por todas las contrataciones de la institución que se realizaran en determinado año fiscal, el recurso económico de las contrataciones programadas se encuentran garantizadas en el presupuesto institucional anual de la entidad, finalmente el plan anual de contrataciones permite evaluar las metas institucionales a través de la ejecución correcta del presupuesto otorgado. (Ley de Contrataciones del Estado, 2015)

### El PAC como instrumento de gestión logística



*Figura 3: Característica y Finalidad del Plan Anual de Contrataciones*

*Nota: OSCE (2015)*

## Programación y formulación del Plan Anual de Contrataciones

La programación y formulación del plan anual de contrataciones se realiza a partir del primer semestre del año fiscal, sobre la base de las actividades previstas en el proyecto del plan operativo institucional del siguiente año fiscal. (Ley de Contrataciones del Estado 30225, 2015)

## Aprobación del Plan Anual de Contrataciones

El encargado de la aprobación del plan anual de contrataciones es el titular de la entidad o el funcionario a quien se le hubiese delegado dicha responsabilidad y la publicación del plan anual de contrataciones lo realiza el órgano encargado de las

contrataciones, ambas acciones se deben de realizar dentro de los plazos establecidos en la normativa.

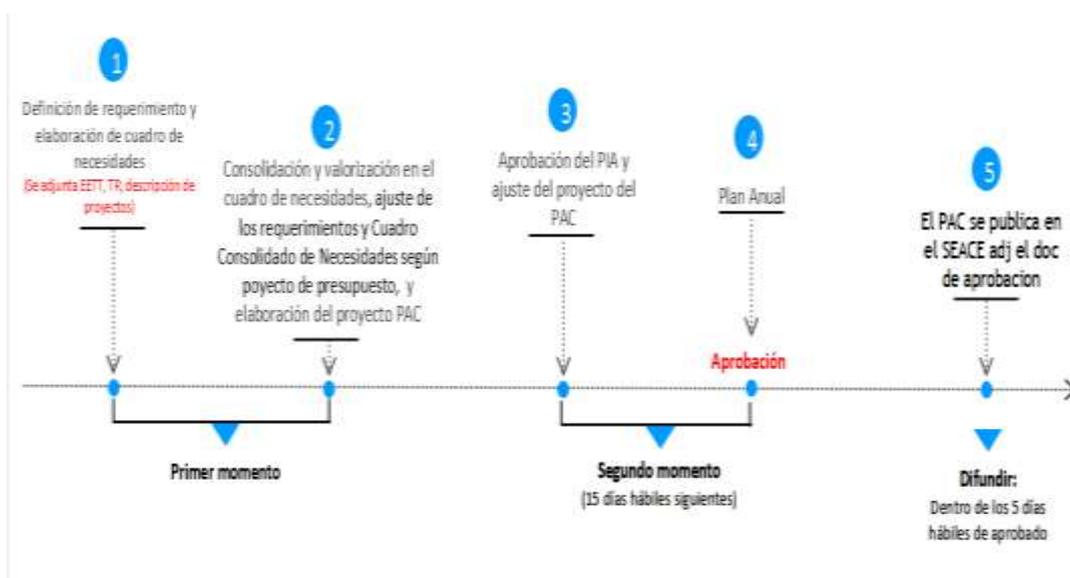


Figura 4: Elaboración del Plan Anual de Contrataciones

Nota: OSCE (2015)

#### Modificación del Plan Anual de Contrataciones:

De acuerdo con la Ley de Contrataciones del Estado 30225 (2015), el plan anual de contrataciones al ser un instrumento de gestión puede ser modificado las veces que sea necesario, por los siguientes motivos:



Figura 5: Modificación del PAC

Nota: OSCE (2015)

### Seguimiento del Plan Anual de Contrataciones:

El responsable de la supervisión y seguimiento del cumplimiento correcto del plan anual de contrataciones es el titular de la entidad (Ley de Contrataciones del Estado 30225, 2015).

### Actuaciones Preparatorias:

De acuerdo con el Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016), las actuaciones preparatorias se inician luego de la aprobación y publicación del plan anual de contrataciones, cuando el área usuaria solicita que se atienda sus necesidades, y luego el órgano encargado de las contrataciones realiza las acciones necesarias para generar el expediente de contratación el cual debe de contener lo siguiente:

**El requerimiento:** El requerimiento es un documento que es realizado por el área usuaria.



*Figura 6: Requerimiento*

*Nota: OSCE (2015)*

El estudio de mercado: El estudio de mercado es un instrumento desarrollado por el Órgano Encargado de las Contrataciones, sobre la base del requerimiento.



*Figura 7 :* Estudio de Mercado

**Nota:** OSCE (2017)

**El valor referencial:** El valor referencial es la cuantía monetaria de la contratación a realizarse.



*Figura 8:* Valor Referencial

**Nota:** OSCE (2017)

**Certificación de Crédito Presupuestario o Previsión Presupuestal:** Es el documento emitido por el área de presupuesto de la Entidad, donde se otorga los recursos económicos para contratar el bien, servicio u obra. La disponibilidad

presupuestal o previsión presupuestal debe de encontrarse vigente desde la convocatoria hasta la suscripción del contrato. (Ley de Contrataciones del Estado 30225, 2017)

**Resumen Ejecutivo:** El resumen ejecutivo es un documento elaborado por el OEC, básicamente contiene todas las actuaciones realizadas por el Órgano Encargado de las Contrataciones en la determinación del valor referencial del bien, servicio u obra. (Directiva 010-2017-OSCE/CD8, 2017)

Finalmente, el conglomerado de los documentos mencionados con anterioridad forma el expediente de contratación, el mismo que es aprobado por el funcionario competente. Para posteriormente, designar al órgano que se encargará de llevar a cabo el procedimiento de selección. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas, 2016)

#### **La Fase de Selección:**

De acuerdo con el Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016), la fase de selección la institución define, sobre el cimiento de los criterios establecidos en la normativa, quien se ocupara de abastecer la necesidad solicitada, para el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

El procedimiento de selección está conformado por varias etapas de acuerdo al siguiente detalle:

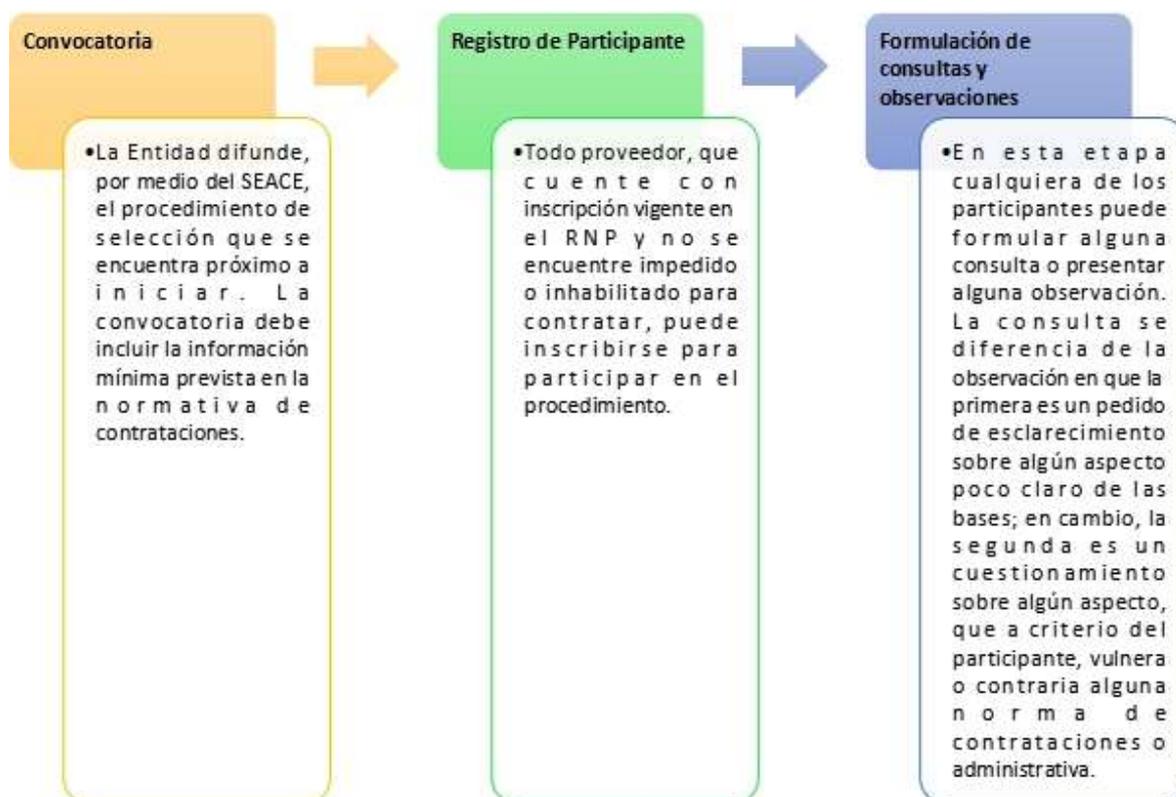


Figura 9: Etapas del procedimiento de selección

Nota: OSCE (2015)

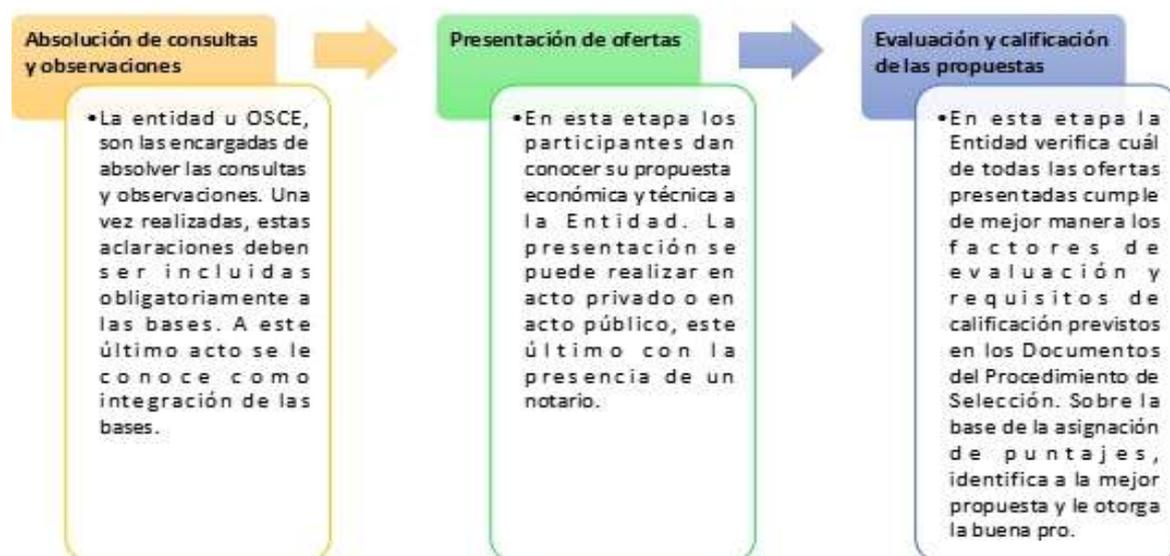


Figura 10: Etapas del procedimiento de selección

Nota: OSCE (2015)

### Otorgamiento de la buena pro

- Con el otorgamiento de la buena pro acaba el procedimiento de selección. No obstante no se agota la etapa selectiva, pues para pasar a la siguiente etapa, se requiere que las partes, esto es, la Entidad y el postor ganador suscriban el contrato. Sólo desde este momento surge la Etapa de Ejecución Contractual.

*Figura 11: Etapas del procedimiento de selección*

*Nota: OSCE (2015)*

v

### Fase de Ejecución Contractual

De acuerdo al Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016), la fase de ejecución contractual se inicia con la suscripción del contrato y la ejecución de las prestaciones de acuerdo a los plazos establecidos en las bases del procedimiento de selección y la normativa en contrataciones.

### Métodos de contratación en el Estado:

La reglamentación en contrataciones del estado peruano ha dispuesto métodos de contratación de acuerdo al objeto, cuantía y condiciones a través de procesos de selección y método especial de contratación. (Ley de Contrataciones del Estado, 2017)



*Figura 12: Métodos de contratación en el Estado*

*Nota: OSCE (2017)*

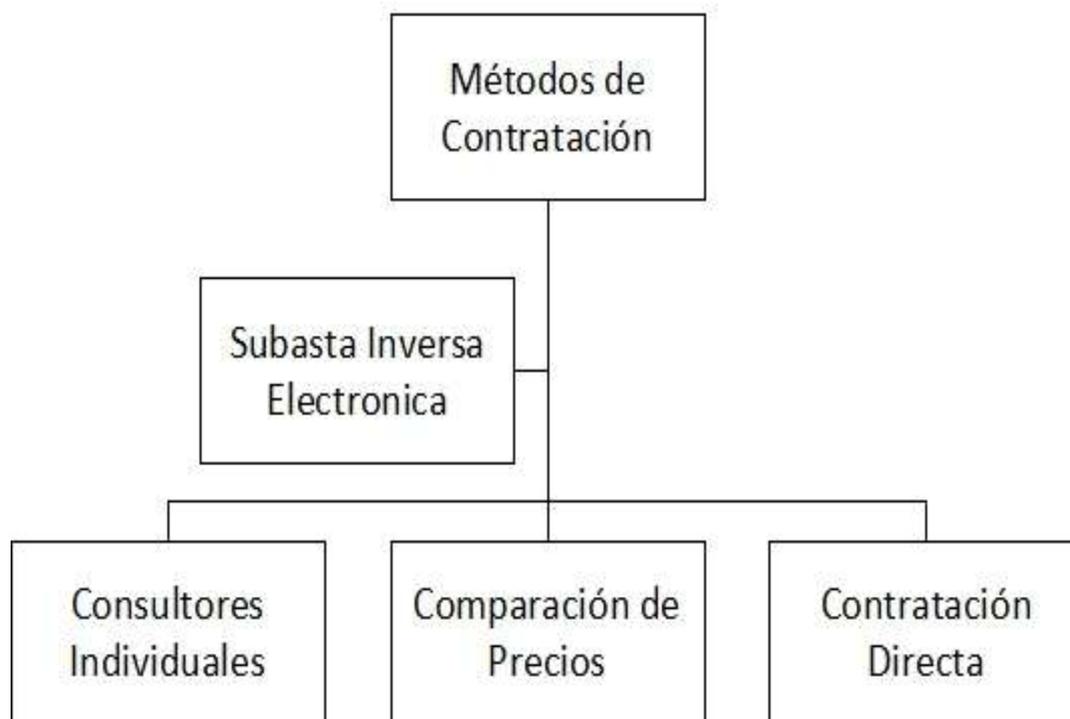


Figura 13: Métodos de contratación en el Estado

Nota: OSCE (2017)

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	BIENES	SERVICIOS			OBRAS
		SERVICIOS EN GENERAL	CONSULTORÍA EN GENERAL	CONSULTORÍA DE OBRAS	
LICITACIÓN PÚBLICA	$\geq$ de S/ 400,000				$\geq$ de S/ 1 800,000
CONCURSO PÚBLICO			$\geq$ de S/ 400,000		
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA	"< a S/. 400,000 > de S/ 33,200"		"< a S/ 400,000 > de S/ 33,200"		"< a S/ 1 800,000 > de S/ 33,200"
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES			"= < a S/ 40,000 > de S/ 33,200"		
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> de S/ 33,200	> de S/ 33,200			
COMPARACIÓN DE PRECIOS	"= < a S/ 62,250 > de S/ 33,200"	"= < a S/ 62,250 > de S/ 33,200"			

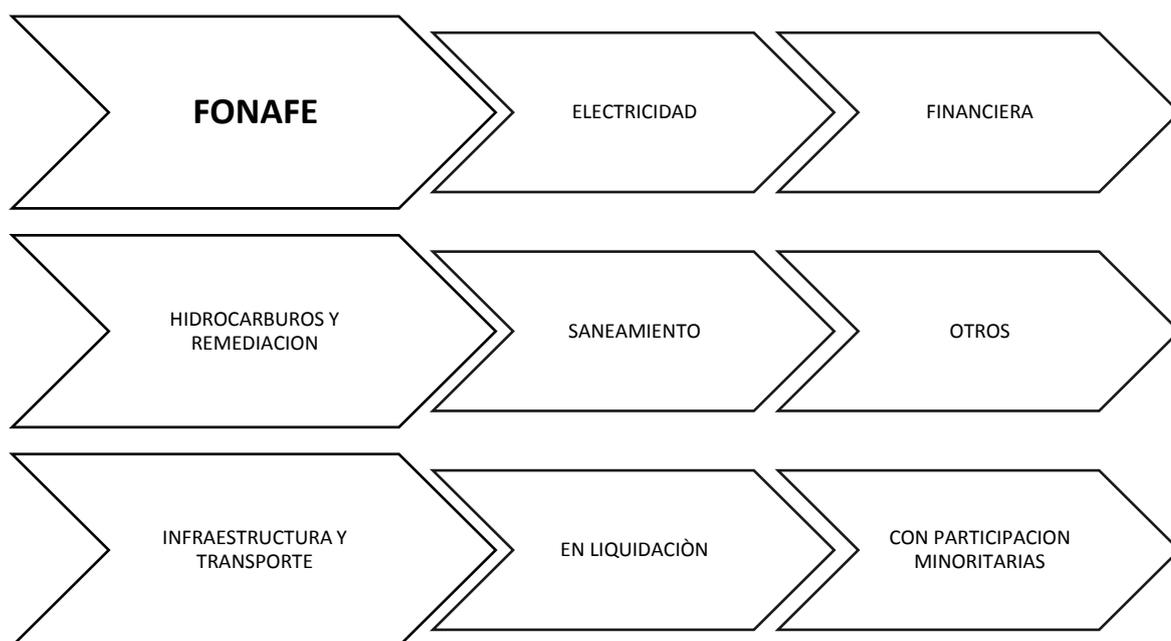
Figura 14: Topes de procedimiento de selección en el Estado

Nota: OSCE (2018)

### 1.2.6 Empresas del Estado

Las empresas del Estado tienen como ente rector al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, que es una entidad de Derecho Público adscrito al Sector Economía y Finanzas creada por la Ley No. 27170, Entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010)

Bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado se encuentra exclusivamente las entidades que cuentan con intervención mayoritaria de la Nación. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010)



*Figura 15:* Empresas de la corporación Fonafe  
*Nota:* Fonafe (2018)

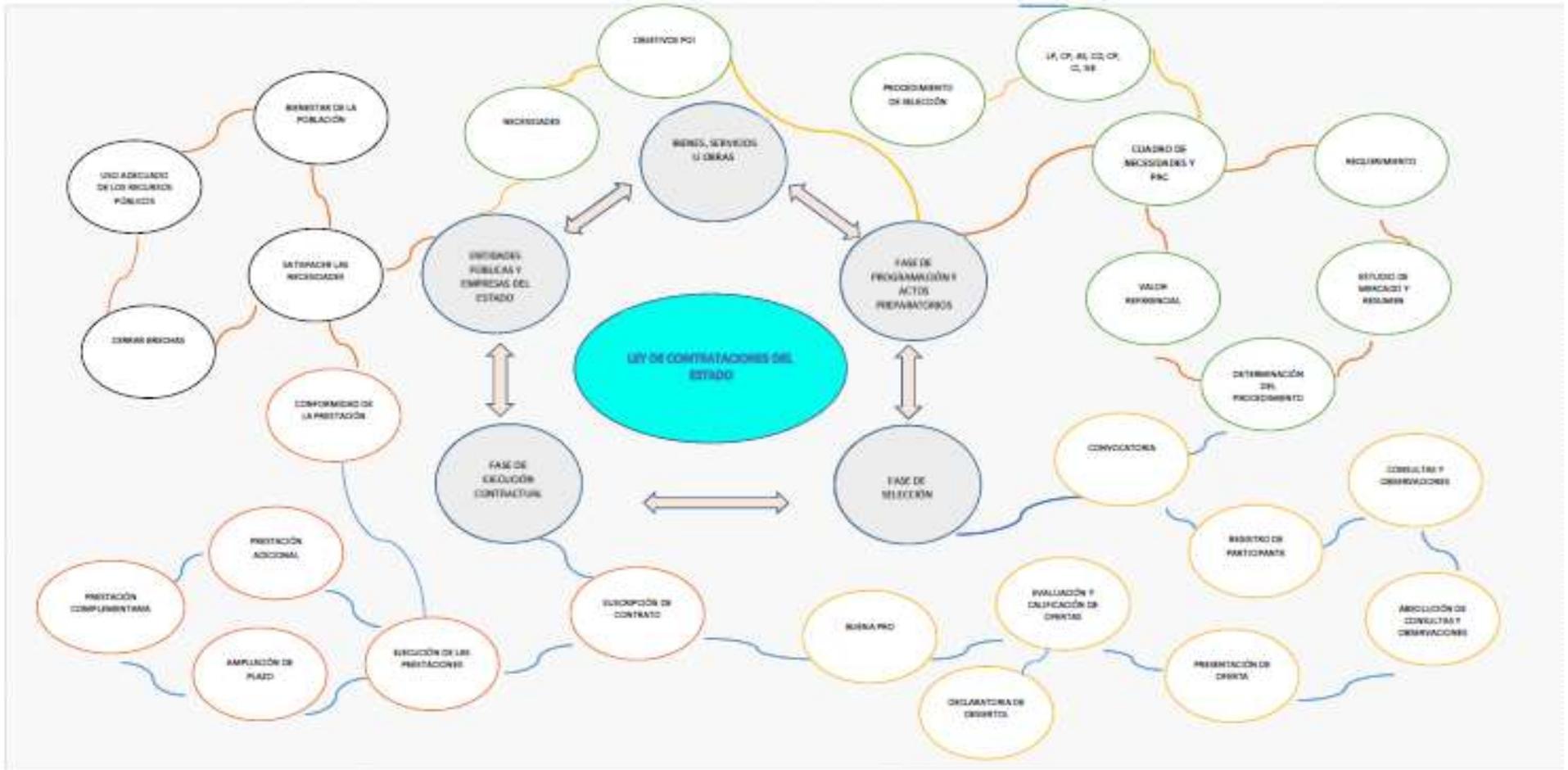


Figura 16: Ley de Contrataciones del Estado: Visión Panorámica de las Categorías Apriori

Nota: OSCE (2017)

## **1.2.7 Desafíos de la Gestión Pública**

### **1.2.7.1 Gestión pública**

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2009), indica que: La Gestión Pública es el conglomerado de procedimientos y actuaciones, que a través de ellos las instituciones son propensos al alcance de sus propósitos, metas y objetivos, a través de la administración de programas, recursos y políticas.

En relación a lo expresado con anterioridad, se comprende que la gestión pública es una especialización que se orienta en el adecuado y eficaz gestión del capital del Estado, con la finalidad de atender las carencias de la población y potenciar el crecimiento del país.

### **Desafíos de la Gestión Pública**

El desafío de gran relevancia en la gestión pública es fomentar un procedimiento de actualización del Estado que se dirija a lograr una administración pública encaminada a productos que generen efectos en afección de la ciudadanía, generando ecuanimidad de conveniencia y ratifique la entrada a prestaciones públicas de calidad. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013)

Estos desafíos obligan al Gobierno Peruano tener el menester de crear dispositivos que le posibiliten ejecutar sus obligaciones de modo ágil, efectivo y a favor de la población (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013).

Por otro lado, Campos (2007) indica que se encuentra una normativa que reglamenta lo fundamental del tema; sin embargo, en la actualidad estatal se han evidenciado que el estatuto es escaso, dejando varios vacíos, sobre todo en relación a la supervisión, por lo que no se predice la comisión de actos ilícitos, dejando varias actitudes sin castigo hacia el trabajador público o privado que infrinja la norma.

Un desafío para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado de acuerdo a lo expresado en el artículo La Falsa «Reforma» de la Normativa de Contrataciones del Estado: Intuiciones, Incertidumbre y Vaguedades, es: conceder mayor facultad a los adquirientes estatales es uno de los escasos propósitos indicados con precisión que amparen la difusión de la normativa en contrataciones (Effio, 2015).

### **1.2.8 Buenas Prácticas de la Gestión Pública:**

#### **Buenas prácticas**

La administración de sapiencia es una clase que se traza generar, compartir y utilizar la experiencia tácita y explícita que existe en una organización a fin de dar solución a los requerimientos de las personas y de población en su crecimiento. El objetivo es otorgar conocimiento y las enseñanzas estructuradas para enriquecer la articulación de las instituciones. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2011)

#### **Buenas prácticas en la gestión pública:**

Cuando las buenas prácticas se aplican debidamente en el ámbito estatal, los procedimientos se tornan cada vez más claros y activos, y se pueden mejorar el capital y optimar la diafanidad en el empleo de los temas estatales. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2011)

Para alcanzar los propósitos planteados obligatoriamente, se debe considerar el uso de las buenas prácticas pertenecientes o de otros con el propósito de realimentar el boceto y poner en práctica las técnicas y conjuntos de actos para garantizar efectos inequívocos y destacados. (Presidencia de Consejos de Ministros, 2011)

Boza (2011) en el libro de Buenas prácticas en gestión pública: Sistemas de Gestión interna la autora señaló que: el habitante con asiduidad percibe al Gobierno como una entidad imprecisa, distante, de preceptos y sin semblante. Quien acude a una entidad pública no se relaciona con expedientes, trámites o reclamos no atendidos, sino se vincula con individuos y servidores que trabajan

en la institución.

Además la autora sugiere que la Nación, como cualquier ordenamiento de asistencia a los ciudadanos a través de personas con vocación de servicio. Para la autora, meditar en la Nación desde el ciudadano es el secreto de la buena administración estatal.

A partir del periodo 2005, el estado Peruano lleva a cabo el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública que es organizada cada año por Ciudadanos al Día, se ha compuesto como el medio re memorable de mayor reconocimiento en el Perú, que admite y galardona las labores y propósitos eficientes, victoriosos y creativos implementados en las instituciones estatales con la finalidad de proporcionar un servicio cada vez mejor a los individuos. (Ciudadanos al día, 2017)

Encontrándose la educación al habitante un fundamento de instrucción de la Política de Modernización del Estado, por lo que las instituciones de la gestión estatal deben determinar sus preferencias y participaciones a partir de la identificación de los requerimientos de los pobladores y en competencia de ello, determinar los procedimientos de gestión que posibiliten una buena atención de los requerimientos con los medios y competencias vacantes. (Ministerio de Cultura, 2016)

En este marco, el hábito de buenas prácticas en la administración estatal en los ulteriores 12 periodos fiscales, ha mostrado que una buena prestación al habitante prolifera la convicción civil en relación al proceder del Gobierno, aminorando el coste para la población y optimiza la apariencia y prestigio de la Institución Estatal, cooperando a afianzar la soberanía popular.

### **¿Porque es importante las Buenas Prácticas en la Gestión Pública?**

La gestión pública es un instrumento de crecimiento que posibilita integrar a secciones frágiles de la ciudadanía dentro del procedimiento económico universal y provocar no sólo desembolso a la Nación, sino justa parte de la eficacia del ahorro gubernamental, con consecuencias positivas en la implementación de trabajos, encausamiento de financiamientos y el aumento rentable.

Las buenas prácticas en la administración estatal son de gran envergadura porque tienen como labor primordial saciar requerimientos comunitarias a través de la aplicación transparente y eficiente del caudal de la Nación. (Diario Gestión, 2015)

### **1.3 Marco Espacial**

Para realizar la presente investigación se utilizó información del informe de acción de control y actividad de control de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. - EDITORA PERÚ; esta información se obtuvo a través de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

### **1.4 Marco Temporal**

Para dar inicio al desarrollo de la presente investigación, entre los meses de mayo a junio del 2017 se realizó la indagación de diversos estudios, tales como: tesis, artículos científicos, libros, normativa; y posteriormente se procedió a la revisión de estas, para así poder plasmar la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema y la justificación del Estudio.

El marco metodológico de la investigación se realizó entre los meses de julio y agosto de 2017, en donde se definió y adopto contextualmente el enfoque, tipo, método, diseño de investigación. Asimismo, se definió el escenario de estudio, la caracterización de sujetos.

El desarrollo, resultado, conclusiones y recomendaciones de la investigación se realizaron entre los meses de octubre de 2017 a febrero de 2018; en dicha fase se procedió a revisar y analizar la información obtenida de la Entidad en estudio, para así posteriormente evidenciar y argumentar el objetivo del presente estudio de investigación.

## **1.5 Contextualización**

### **1.5.1 Contexto Histórico:**

De acuerdo a lo indicado por Danós (2006) en su artículo el régimen de los contratos gubernamentales en el Perú, la evolución de la ordenanza peruana en asuntos de contratación burocrática, ha evolucionado hasta en tres etapas las mismas que posibilitan expresar la metodología de constitución del ordenamiento actual de las compras públicas.

En el primer periodo el cual se contempla hasta principio del decenio de los años 80' gobernó un total apartamiento normativo, no se hallaba una disposición que regule con índole absoluto los convenios de compras de bienes y servicios por parte de las entidades estatales.

Por otro lado, las insuficientes reglas existentes sobre los procedimientos de selección, se encontraban dispersas en normas presupuestarias y con cualidades no sistematizadas, toda vez que el más grande fragmento de instituciones estatales poseía reglamentaciones particulares de compras.

La segunda etapa se inicia en el decenio de los años 80' con el ingreso en vigor de la carta política de 1979 que consagró a nivel constitucional la obligación de llevar a cabo contratación de suministro, obras y servicios, a través de mecanismos administrativos de licitación pública y concurso público, con el fin de respaldar el uso adecuado del capital estatal.

Se emitieron un grupo de normas con el fin de sistematizar y regular los mecanismos contractuales de contratación de bienes, servicios y obras públicas, tales como el reglamento único de licitaciones y contratos de obras, el reglamento único de adquisiciones, la Ley 23554 para la contratación de actividades de consultoría y su reglamento general; pero no realizaron la diferenciación entre un contrato administrativo y un contrato estatal sujeto a la prerrogativa privada.

Reglamentaron los mecanismos de elección de abastecedores e instauraron entes administrativos que resuelvan controversias en la fase de selección y contractual.

La tercera etapa comienza en el decenio de los años 90' donde la constitución de 1993, instaura el contexto de alusión para la compra de bienes, servicios, suministros y contratación de obras por parte de las instituciones burocráticas. Ordenando que las instituciones del sector público están coaccionadas a someterse a los mecanismos de licitación pública y concurso público que implanten los mandatos, con el fin de respaldar el adecuado empleo del capital estatal y posibilitar la exenta participación de postores.

En el periodo de 1997 se aprobó la Ley 26850, Ley de contrataciones y adquisiciones del estado, integrando un solo régimen legal que reglamenta los procesos de contratación que realizan las instituciones incluidas las empresas del Estado la cual ha ido variando de acuerdo con el pasar de los años.

En la actualidad se encuentra vigente la Ley 30225, su reglamento y modificatorias, cuyo ente supervisor es el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE. (OSCE, 2017)

### **1.5.2 Contexto Político**

El sistema de abastecimiento público es un dispositivo de gran importancia para fomentar el crecimiento económico y social del país, por lo cual es imprescindible tener un sistema que no solo sea eficiente, eficaz y transparente sino que pueda adecuarse y adaptarse a los constantes cambios, por lo que una evaluación habitual del funcionamiento del sistema de abastecimiento público se configura como una necesidad, con la finalidad de canalizar mejoras o variaciones al mencionado sistema, para así suscitar condiciones que favorezcan en el crecimiento económico y la comodidad común.

El estado peruano en el año 2008 realizó un auto diagnóstico de la situación del esquema gubernamental de contrataciones estatales, con la finalidad

de distinguir las fortalezas y debilidades de acuerdo al procedimiento de la OCDE/DAC, lo que posibilitó tener un dictamen del sistema de contratación pública en forma conglomerada, para posteriormente lograr un proyecto táctico direccionado a generar reestructuración e insertar mejorías para vencer las flaquezas.

En el año 2015 el estado peruano con el fin de mejorar y fortalecer el sistema de compras estatales efectuó un nuevo auto evaluación, a fin de verificar la situación actual e identificar las áreas a mejorar, para lograr un nivel de mejores prácticas en contrataciones públicas. (OSCE, 2016)

### **1.5.3 Contexto Cultural**

La sociedad que más aprecian a sus gobernantes son las que están asistidas por entidades estatales que consiguen encargarse con eficiencia y efectividad las preferencias colectivas. La administración está convencida de que ese es un objetivo principal, pues posibilita sostener el valor de los servicios otorgados a la sociedad, a través de la toma de determinaciones correctamente informadas, realizaciones raudas y firmes y elevados horizontes de diafanidad que garantizan la convicción de la población.

En virtud de ello, es importante admitir que el esquema de compras públicas ha sido ineficaz al momento de transformar el presupuesto en prestaciones para la población. Asimismo, los procedimientos se han tornado demasiado sosegados y cautelosos, la realización es diminuta al inicio del periodo fiscal y acelerado al termino del mismo, teniendo el perjuicio de que un porcentaje del presupuesto se quede sin efectuar y regularmente no se alcanza un conveniente nexo de costo y excelencia que se requiere.

La perspectiva del estado es contar con un esquema de compras estatales que no solo provea a la población beneficencias de gran índole, sino que también afianza la convicción de la población con la entereza moral y la objetividad correspondiente.

El propósito de la administración pública es que el Perú posea un esquema de compras en concordancia con el modelo mundial y sea identificado como confiable, diáfano y efectivo. (OSCE, 2016).

#### **1.5.4 Contexto Social**

El Perú ha iniciado un camino de desarrollo económico prominente y constante, a la vez que está obteniendo deseables circunstancias de confort para su población. Los dos procedimientos demandan de un esquema de contratación pública competente, que posibilite las financiaciones solicitadas por la progresión satisfactoria oportuna de las necesidades requeridas por la población.

La comunidad peruana demanda, con mucho juicio, que el esquema de compras públicas sea diáfano y despejado de actos corruptos.

El estado peruano está empeñado en un método de división política y burocrática que alcance aproximar la nación a la población y le regrese a esta su competencia de fiscalización. Uno de los factores para el logro de separar los sistemas es disponer de instrumentos que permitan a los tres niveles de gobierno la compra estatal para que logren llevar a cabo infaliblemente su objetivo, tengan el ínfimo peligro de corruptela y simultáneamente pueda ser supervisada por la población. (OSCE, 2009)

## **II. Problema de Investigación**

## 2.1 Aproximación Temática

El artículo de Teoría y Praxis de la contratación administrativa, el autor expone que la inseguridad que aqueja a la contratación estatal se debe a circunstancias de acciones de corruptela sin castigo, de la misma forma es asistida por la ausencia y desperfecto de reglamentación y fiscalización en dicha gestión. (Fernández y Díaz, 2004).

De acuerdo con Arozamena et al. (2011), en su análisis en relación a los mecanismos de contratación pública y corrupción en el libro de progresos en la económica del sector público, delimitaron que las contrataciones estatales conforman una materia de importancia en las distintas economías, siendo a la misma vez susceptible por la concurrencia de la corruptela, adicionalmente señalan que las secuelas de mencionadas prácticas de corruptela ocasionan que se tergiverse los costos para el Gobierno.

A nivel nacional la Constitución Política del Perú (1993) indica lo siguiente:

Las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades (P. 17).

El Ministerio de Economía y Finanzas a través de la normativa correspondiente (Ley N° 30225, 2015), establece que:

“La finalidad pública de la misma es maximizar el dinero del contribuyente logrando que las contrataciones realizadas por el Sector Público se desarrollen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de calidad y precio, en base de un conjunto de principios” (s.p.)

De igual modo, en el artículo Apuntes sobre la reforma en materia de contratación pública, el autor indicó que el inconveniente del contexto canónico del Perú en compras estatales, se debe a su perspectiva exclusiva en el protocolo, consiguiendo que la norma sea cada vez más rigurosa y restrictivo, desconociendo que el núcleo primordial del envilecimiento no es el sistema, sino los individuos (Hernández, 2015).

Esta precisión se integra con el artículo La Falsa «Reforma» de la Normativa de Contrataciones del Estado: Intuiciones, Incertidumbre y Vaguedades, indicó que el estatuto se encuentra inconcluso conteniendo defectos de una probable sobre reglamentación, siendo la labor del OSCE esquivo e improductivo, debido a que no existe evidencias que posibilite ratificar que el trabajo del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado haya colaborado a reconocer al momento los contratos de gran importancia imputadas de ilegales o anómalas. (Effio, 2015).

En el ámbito local la materia en cuestión hace alusión al inconveniente actual de los desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado en una empresa con régimen privado, año 2017. En cierto modo, es innegable que la continua variación de la reglamentación en compras estatales ha provocado que está tenga carencias, produciendo diversas traducciones y suposiciones que definitivamente han provocado que los sujetos comprometidos con las contrataciones estatales apliquen un procedimiento diferente a lo regulado en la norma, pero de manera lícita, debido a que está no es específica.

Debemos indicar que, una serie de problemas trascendentales para el cumplimiento de las buenas prácticas en las adquisiciones estatales, es la carencia de funcionarios capacitados, es indispensable señalar que mencionada falta ocasiona que se quebrante la reglamentación estatal, pudiendo ser por ignorancia de la norma, conceptos equivocados de discernimiento o por escasez de la misma.

La carencia de una oficina de fiscalización previa en las contrataciones estatales de la entidad es un inconveniente, debido a que en la institución no se ha puesto en funcionamiento una oficina técnica en el cumplimiento y análisis de la documentación generada con anticipación a su contratación.

## **2.2 Formulación del Problema de Investigación**

### **2.2.1 Problema General**

¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas privado?

### **2.2.2 Problema Específico**

#### **Problema Específico 1**

¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de programación y actos preparatorios de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?

#### **Problema Específico 2**

¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas de la fase de selección en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?

#### **Problema Específico 3**

¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de ejecución contractual de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?

#### **Problema Específico 4**

¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las tres fases de las contrataciones del Estado de forma transversal en una Entidad con régimen privado?

## **2.3 Justificación**

### **2.3.1 Teórica**

El tema en estudio se ha realizado tomando como base los análisis realizados a las compras públicas en el Perú por distintos autores especialistas en la materia.

Además, se precisa que las Entidades del Estado cuando desean adquirir un bien, contratar un servicio o contratar la ejecución o consultoría de una obra deben ceñirse a un conjunto de reglas de índole lícito que normalice todo procedimiento de contratación subvencionado con capital estatal. El ámbito legal de las contrataciones públicas en el Perú está conformado de forma jerárquica primero por la Constitución Política del Perú, segundo por la Ley de Contrataciones del Estado (LCE), tercero el Reglamento de la Ley de Contrataciones (RLCE), y cuarto por las Directivas acogidas por el Consejo Directivo del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Dicho marco legal es mandatorio para todas las Instituciones Públicas de los tres niveles de gobierno del país, salvo las excepciones establecidas en la Ley.

### **2.3.2 Práctica**

La presente investigación se ha realizado para identificar los desafíos para las buenas prácticas en las compras que realiza la Entidad en estudio, a fin de optimizar y reforzar el esquema de compras estatales.

Por lo tanto, se ha efectuado una evaluación, para confirmar la situación vigente y reconocer las oficinas que mejorar para obtener un grado superior de buenas prácticas en las compras estatales. Para lo cual, se ha analizado documentación interna de la Entidad y se ha solicitado apoyo a especialistas en la materia a fin de disipar algunas dudas existentes. Es preciso mencionar que el diagnóstico ha sido ejecutado en concordancia con la normativa en contrataciones del estado peruano válido hasta el 08 de enero de 2016, sin embargo, durante la explicación del tema en investigación se menciona los preceptos determinados en la actual norma de contrataciones (LCE N° 30225) y su respectivo Reglamento (RLCE N° 30225), y que facilitan la realización del propósito del análisis en cuestión.

### **2.3.3 Metodológica**

La indagación realizada es de enfoque cualitativo; por lo que se buscó analizar el tema de las contrataciones que realiza la entidad en estudio. Para lo cual se empleó el método inductivo, a través de un diseño de estudio de caso; de modo que, se usó documentación interna de la entidad siendo el informe de auditoría, el cual posibilitó alcanzar el resultado fehaciente y así ser capaz de definir los objetivos propuestos en el estudio. Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la indagación son el análisis documental y la entrevista en donde el especialista en la materia nos aclaró las dudas que se generaron en la fase de revisión documental.

### **2.4 Relevancia**

La evaluación periódica del funcionamiento del sistema de contrataciones públicas se convierte así en una necesidad, a fin de orientar las mejoras o cambios necesarios al sistema, para generar características que posibiliten el desarrollo económico y la satisfacción común.

### **2.5 Contribución**

Si bien la investigación realizada está concebida como un instrumento que permite elaborar y presentar un diagnóstico de la situación actual del sistema, detallando sus fortalezas y flaquezas, así como las conveniencias de mejora, el hecho de contar con un diagnóstico anterior realizado con la misma metodología permite hacer un ejercicio comparativo que muestra los avances logrados en los distintos aspectos del sistema de contratación pública.

### **2.6 Objetivos**

#### **2.6.1 Objetivo General**

Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

## **2.6.2 Objetivos Específicos**

### **Objetivos Específicos 1**

Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de programación y actos preparatorios de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

### **Objetivos Específicos 2**

Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de selección de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

### **Objetivos Específicos 3**

Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de ejecución contractual de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

### **Objetivos Específicos 4**

Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las tres fases de las contrataciones del Estado de forma transversal en una Entidad con régimen privado.

### **III. Marco Metodológico**

### **3.1 Metodología**

#### **3.1.1 Enfoque de Investigación**

El enfoque de investigación empleado fue cualitativo, toda vez no se requirió utilizar estadística ni indagaciones paramétricas, solo el análisis de circunstancias o factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

Según Esterberg (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) el examinador inicia revisando los sucesos en sí y en el procedimiento expone una teoría racional para simbolizar lo que contempla. Mencionado de otra manera, las exploraciones cualitativas se fundamenta más en un razonamiento y procedimiento inductivo que van de lo específico a lo genérico.

#### **3.1.2 Método de Investigación**

El método de investigación es inductivo según katayama (2014) este tipo de método permite observar los hechos sociales, obtener y clasificar datos hasta lograr la saturación, formular conceptos, observar la información in situ aplicando una lógica inductiva.

#### **3.1.3 Diseño de Investigación**

El diseño de investigación empleado en el análisis es el estudio de caso, porque está destinado a entender un acontecimiento peculiar en relación a los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

Según katayama (2014) el estudio de casos es un estudio de un acontecimiento peculiar en donde se lleva a cabo una prueba extenuante del asunto en análisis y desde este se restaura el entorno común relacionado a él.

Por otro lado, MacDonald y Walker (como se indica en Rodríguez 1999) afirman del estudio de casos como un análisis de un caso en acción, además

Patton (como se indica en Rodríguez 1999) lo considera como una estructura específica de recolectar, organizar y examinar datos.

### **3.2 Escenario de Estudio**

El escenario de estudio es una Entidad con régimen privado, el cual tiene como ente rector el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - Fonafe, la Entidad en análisis fue formada como Sociedad Anónima en el año 1981, siendo su labor principal la elaboración y distribución del Diario Oficial El Peruano, además realiza otras labores como la emisión de noticias a nivel Nacional y prestaciones gráficas.

La Entidad en estudio se localiza en la Av. Alfonso Ugarte que pertenece al distrito del Centro de Lima.

El Departamento de Logística es el escenario principal en estudio, toda vez que es el Órgano Encargado de realizar las Contrataciones de la Entidad, a través de lineamiento internos y la ley de contrataciones del Estado.

### **3.3 Caracterización de la Información y de los Sujetos**

La documentación que se obtuvo para realizar la investigación es el informe de acción de control realizado al área de abastecimiento de la Entidad en estudio.

La selección de la caracterización de sujetos de la Entidad en estudio fue muestras por conveniencia.

De la misma manera, las oficinas escogidas fueron aquellas que han participado en el abastecimiento de los requerimientos emitidos por las oficinas usuarias; los que han hecho factible identificar cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

Del mismo modo, para las entrevistas fueron individuos especialistas en la materia de compras estatales, quienes emitieron un juicio desde su punto de vista.

### **3.4 Trayectoria Metodológica**

La investigación realizada es inductivo; toda vez que el análisis realizado se expone desde el enfoque cualitativo, llevándose a cabo del siguiente modo:

- ✓ Se indagó y examinó documentación de distintos fundamentos tales como tesis, artículos científicos, para así lograr desarrollar el estudio previo de la investigación, esto nos amparó como pilar de análisis respecto a la materia en estudio.
- ✓ Seguidamente se efectuó la búsqueda de normas, libros y revistas jurídicas para luego examinarlas y así llevar a cabo el marco teórico referencial, en donde se refleja los conceptos, metodologías propuestas en los preceptos ligados a la materia en análisis. De igual forma la información colaboró en la realización de la contextualización histórica, política, social y cultural del tema en estudio.
- ✓ Luego de haber examinado las teorías propuestas se procedió a formular la aproximación temática, el problema general y problemas específicos a través de interrogantes, para después efectuar la justificación del estudio y plantear los objetivos que se desean alcanzar en dicha investigación.
- ✓ Seguidamente se determinó la metodología de investigación y el escenario de estudio donde se llevó a cabo la investigación. Después de ello, se determinó la caracterización de la información que se analizó y la caracterización de sujetos que formaron parte del estudio.
- ✓ Finalmente, después haber efectuado el análisis de la documentación seleccionada a conveniencia y realizado las entrevistas que dispersaron las dudas existentes, se obtuvo los resultados del estudio, con el cual se realizó la triangulación de la investigación (Discusión), las conclusiones y se propuso las recomendaciones correspondientes

para enmendar las fallas o deficiencias que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado en una entidad con régimen privado.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su libro metodología de la investigación indica que para el enfoque cualitativo la recopilación de datos es importante, solo que su objetivo no es determinar variables para efectuar deducciones y estudios estadísticos. Lo que se procura en un análisis cualitativo es conseguir datos que posteriormente se transformaran en información.

#### **3.5.1 Análisis Documental**

Consiste en el análisis cualitativo del documento a revisar tal como: Informe de Auditoria al Departamento de Logística emitido por el Órgano de Control Institucional de la Entidad.

De acuerdo con Solís (2003) el análisis de documentos es el acto donde se recopila información significativa, con la finalidad de proferir su contenido sin ser equivoco y así poder rescatar los datos importantes contenidos en ella.

Para Sánchez y Reyes (2006), “el análisis de documentos o análisis documental consiste en el estudio detallado de documentos que constituyen fuentes de datos vinculadas con las variables estudiadas. Emplea como instrumentos las fichas textuales, de resumen, de comentario” (p.152).

#### **3.5.2 Entrevista**

La entrevista cualitativa es más intrínseco maleable y abierto que la cuantitativa. Asimismo, las entrevistas como instrumentos para recoger datos cualitativos, se utilizan cuando la problemática en análisis no se puede visualizar o es muy dificultoso realizarlo por complejidad o ética.

La entrevista tendrá preguntas complejas, preguntas sensibles y delicadas, en relación a las dudas que se presenten después del análisis documental realizado.

Para Ander-Egg (2013), la entrevista es cuando un individuo requiere información de un tercero, para así conseguir los datos referentes a un determinado problema.

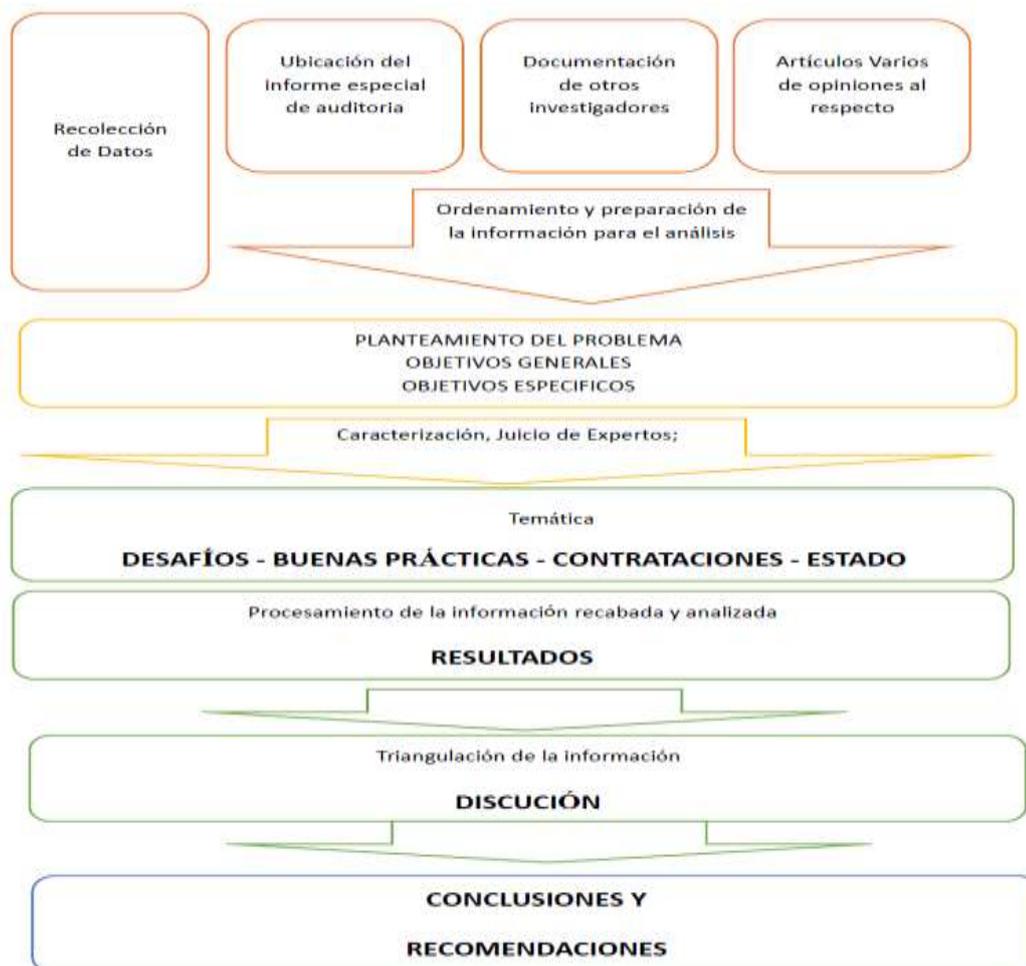
De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la entrevista es una concentración donde se juntan varias personas para dialogar y permutar opiniones.

### **3.6 Tratamiento de la Investigación**

El tratamiento de la investigación, se llevó a cabo con la documentación recabada de las compras realizadas en los años 2013 - 2014 por la Entidad en estudio, con dicha información se procedió a efectuar el análisis documental y posteriormente a ello se efectuó un guion de entrevista con todas las dudas que surgieron en dicho análisis, para así poder entrevistar a los especialistas en la materia y nos aclaren las dudas con sus opiniones.

Después de haber llevado a cabo el análisis documental y aclarado las dudas existentes se procedió a preparar los resultados, para posteriormente constatar por la triangulación la vinculación de los datos obtenidos. Finalmente, con dicha información se realizó las conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado.

### 3.7 Mapeamiento



### 3.8 Rigor Científico

La investigación contempla el rigor científico planteado por Goetz y LeCompte (1998), que se fundamenta en la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia o consistencia y la confirmabilidad.

La credibilidad es la condición en el cual los resultados de la investigación muestra una figura transparente y específica de un suceso llevado a cabo.

Los resultados del presente estudio contienen hallazgos del informe especial de auditoría realizado al departamento de logística de una entidad con régimen privado en el periodo 2014, donde se visualiza las deficiencias incurridas

en las tres fases de la contratación por parte de los funcionarios y además se complementa con las entrevistas realizadas a los expertos en la materia.

La transferibilidad tiene la oportunidad de dispersar los resultados del estudio a otros contextos.

En el estudio la información analizada ha sido recaudada del informe especial de auditoría el cual es realizado por el órgano de control institucional de la entidad; para lo cual se solicitó información a través de transparencia. Además, el presente trabajo de investigación se puede aplicar en los tres niveles de gobierno.

La dependencia o consistencia hace alusión al vínculo de sujeción entre la diversidad de información recolectada. La información obtenida fue analizada, surgiendo dudas que generó se realicen entrevistas a expertos en la materia. Por lo que, con la información analizada, la opinión de los expertos y lo estipulado en la normativa de contrataciones se alcanzó los resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

La confirmabilidad describe la figura en el que el investigador puede guiarse del trayecto que realizó el otro.

En el presente estudio se identificó el escenario de estudio y la problemática, para luego revisar teoría que sustente el tema en investigación, además se realizó la caracterización de sujetos para disipar las dudas que se generaron en la revisión documental, llegando a obtener los resultados del estudio realizado, para después realizar la discusión a través de la triangulación de la teoría, análisis documental y entrevistas, para finalmente realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## **IV. Resultados**

## **4.1 Descripción de los Resultados**

Los resultados abarcan la revisión y evaluación selectiva de la información relacionada con las contrataciones de la Entidad en un determinado periodo, así como información de las entrevistas en los casos considerados necesarios con el fin de cumplir con los objetivos previstos.

### **4.1.1 A partir de la documentación revisada**

#### **En lo que se refiere al objetivo general de la investigación**

La fiscalización interna contiene las actividades de caución previa, simultánea y de verificación posterior que ejecuta la institución sometida a inspección, con el fin de que uso de sus recursos se ejecute de modo justo y efectivo, caucionando los sistemas administrativos y operativos en resistencia a las prácticas incorrectas o de corruptela, inclinándose al correcto y diáfano consecución de los propósitos de la entidad. (Contraloría General de la República, 2009)

Para identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado en una Entidad con régimen privado, se realizó la revisión del informe de auditoría N° 004-2014-2-0322 “Examen Especial a la empresa Peruana de Servicios Editoriales SA - Contratación de Bienes y Servicios”, dicho examen corresponde a una auditoria de cumplimiento que es un tipo de prestación posterior efectuado por el órgano de control institucional de la entidad, conforme a su facultad operativa en el ámbito de la reglamentación y principios de fiscalización estatal.

Este tipo de inspección es imparcial y profesional siendo su objetivo identificar en qué proporción la entidad sujeta al marco del aparato, ha utilizado la reglamentación que le corresponde, normativa interna, y las condiciones contractuales dispuestas en la función del ejercicio público y en la utilización y administración de los capitales del estado.

Los factores considerados como desafíos son:

Los aspectos de importancia advertidos durante el examen especial realizado a la empresa en estudio, expone el resultado final e integral de la acción de control realizada. Por lo que, de dicha revisión se identificó el principal factor que se convierte en desafíos para las buenas prácticas en la contratación pública, siendo este el irregular accionar por parte del servidor público generando deficiencias en las fases de contratación pública. Puesto que, determinados procedimientos de selección para la contratación de bienes y servicios no se realizaron cumpliendo con las disposiciones establecidas internas - Manual de Contratación de Bienes y Servicios N° 001 -GG-EP-2013, y disposiciones externas de obligación permanente como la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

#### **En lo que se refiere al primer objetivo específico de la investigación**

Como se mencionó en el resultado del objetivo general el irregular accionar de los funcionarios públicos ha generado deficiencias en la fase de programación y actos preparatorios de las contrataciones realizadas por Editora Perú, las cuales se revelan de acuerdo al siguiente detalle:

Se puede observar que existen deficiencias en la elaboración del informe de resumen ejecutivo del estudio de posibilidades que ofrece el mercado, elaborados por el especialista en programación de contrataciones del Departamento de Logística, en los cuales se advierten incongruencias y situaciones que presentan cálculos que conllevaron a determinar valores referenciales en base a cotizaciones, sin considerar los márgenes de diferencia entre los importes cotizados por empresas que fueron requeridas para tal fin, así como solicitudes de cotizaciones a empresas que no son del giro del negocio requerido por el área usuaria; cotizaciones efectuadas a direcciones de correo electrónico errados. De acuerdo al siguiente detalle:

Se puede apreciar que, en la determinación del valor referencial para la adquisición de una máquina para producción del sistema computer to convencional plate (CTCP), el especialista en programación de contrataciones del

Departamento de Logística determino un valor referencial sin considerar el margen de diferencia existente entre una y otra cotización, diferencia que ascendió aproximadamente al 40% de la cotización de menor precio. Hecho que no fue advertido por la Unidad de Compras, el Departamento de Logística, ni la propia Gerencia de Administración y Finanzas.

Asimismo, el resumen ejecutivo N° 070-2013 para la adquisición de una máquina para producción del sistema computer to convencional plate (CTCP), presenta incongruencia en su contenido debido a que, indica que la cotización la realiza una empresa distinta a la que realmente cotizó, en la determinación de existencia de pluralidad de postores indica que se ha recibido dos cotizaciones por lo que existe pluralidad, no ajustándose a la realidad, por cuanto únicamente se recibió una cotización.

En el informe ejecutivo de posibilidades que ofrece el mercado N° 008-2013 para la contratación del servicio de estudio de mercado para perfil de usuario del DOP, se observó que la actualización de determinación del valor referencial se optó por realizar el promedio aritmético simple sin medir los márgenes de diferencia entre una y otra cotización, habiendo cotizaciones mayores al 100% en relación a la cotización más baja.

En el estudio de posibilidades que ofrece el mercado N° 05-2013 para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones de lima, el especialista en programación de contrataciones recurrió a fuentes de información para determinar el valor referencial, siendo una de ellas las cotizaciones, enviando solicitud de cotización a empresa que no es del giro del negocio, puesto que una de ellas realiza el servicio de reparaciones de equipos.

En el estudio de posibilidades que ofrece el mercado N° 038-2013 para la contratación del servicio de capacitación in house gestión de procesos el especialista en programación de contrataciones para la determinación del valor referencial indico que solo se obtuvo una cotización, toda vez que obedece a motivos curriculares de las instituciones académicas.

Cabe precisar que, dicha afirmación no se ajusta a la realidad, por cuanto mediante correo electrónico la comisión auditora se contactó con las instituciones que no cotizaron, obteniendo como resultado que las solicitudes de cotización realizadas por el especialista en programación de contrataciones fueron enviadas a direcciones de correo electrónicas erróneas y de personas que ya no laboran en la institución, razón por la cual no cotizaron.

Estudio de posibilidades que ofrece el mercado N° 076-2013 para la contratación del servicio de mantenimiento de equipos de aire acondicionado presenta incongruencias en su elaboración, toda vez que considera para la determinación del valor referencial a empresas que se encuentran con RNP suspendido y descarta cotizaciones de empresas con RNP vigentes, alegando que se dicha cotización no se encuentra en un margen real de mercado.

**En lo que se refiere al segundo objetivo específico de la investigación:**

El irregular accionar de los funcionarios públicos ha generado deficiencias en la fase selección de las contrataciones realizadas por Editora Perú, las cuales se revelan de acuerdo al siguiente detalle:

Nulidad del otorgamiento de la buena pro de la ADP N° 002-2014-EP para la contratación del servicio de patrocinio judicial y asesoramiento legal en el ámbito laboral, basada en los pronunciamientos del comité especial, departamento de logística y gerencia legal, que señalan que propuesta técnica del postor ganador no debió de ser admitida al no cumplir con lo solicitado en las bases integradas.

Por lo que, del análisis efectuado a los documentos que obran en el expediente técnico de la ADP N° 002-2014-EP, se determinó que efectivamente el Comité especial permanente incurrió en errores en la evaluación y calificación de la propuesta técnica presentada por uno de los postores, toda vez que no se consideró el puntaje máximo de 10 puntos por las mejoras ofrecidas en su propuesta técnica, además que no se le considero el total del monto de su facturación presentada para acreditar su experiencia en la actividad.

Asimismo, la información brindada por la jefatura de logística respecto a la verificación posterior no se ajusta a la realidad.

Cabe mencionar, que mediante acuerdo de directorio la administración de la Entidad procedió a efectuar las acciones correspondientes del caso, en relación a las sanciones efectuadas a los funcionarios responsables.

**En lo que se refiere al tercer objetivo específico de la investigación:**

El factor que se convierte en desafío para las buenas prácticas es el irregular accionar de los funcionarios públicos, lo que ha generado deficiencias en la fase de ejecución contractual de las contrataciones realizadas por Editora Perú, las cuales se revelan de acuerdo al siguiente detalle:

Contrato N° 054-GL-EP-2013, suscrito con el Consorcio Empresa de Saneamiento Ambiental Slim SG SA - Vialva Servicios Complementarios SRL - Corporación el Señorial SA, por el servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones de Editora Perú, no preciso la descripción de las labores a realizar, ni la relación de personal destacado a la entidad, situación que tuvo que ser advertido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Cabe precisar que, las bases del citado procedimiento de selección incluían las cláusulas de descripción de labores y relación de personal destacado, de conformidad con la normativa vigente en contrataciones.

Al respecto, se debe señalar que el contrato suscrito para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones de lima, fue elaborado por la Gerencia Legal de Editora Perú, sin considerar las labores a realizarse ni la relación de personal destacado por la Entidad, contraviniendo la proforma presentada en las bases integradas del citado proceso de selección, hecho que fue advertido por el MTPE, que si bien fue subsanado, estos deben de elaborarse tal como lo establece las bases, en la proforma de contrato concordante con las bases estándar emitidas por el OSCE, en cumplimiento de la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

**En lo que se refiere al cuarto objetivo específico de la investigación:**

El factor identificado que se convierte en desafío para las buenas prácticas es irregular accionar de los funcionarios públicos, lo que ha generado deficiencias de forma transversal en las tres fases de las contrataciones realizadas por Editora Perú, las cuales se revelan de acuerdo al siguiente detalle:

Retraso en la elaboración y presentación de términos de referencia y convocatoria en el Concurso Público N° 001-2014-EP para la contratación del servicio de limpieza y mantenimiento para las instalaciones de Lima año 2014 e irregular elaboración de bases, genero la suscripción indebida de una adenda por prestaciones adicionales y que el proceso sea declarado desierto, lo cual conlleva a la suscripción de una nueva adenda complementaria.

De la revisión y evaluación efectuada a la documentación que obra en el expediente de contratación del Concurso Público N° 001-2014-EP, se evidenció que el área usuaria, solicitó la contratación del citado servicio el 18 de febrero al Departamento de Logística mediante requerimiento Baan N° 2603444, sin considerar que el contrato N° 054-GL-EP-2013 suscrito con el Consorcio Empresa de Saneamiento Ambiental SLIM SG SA - Vialva Servicios Complementarios SRL - Corporación el Señorial por el mismo servicio, culminaba el 30 de abril de 2014, sin tener en cuenta que dicho concurso público había sido programado en el Plan Anual de Contrataciones de Editora Perú para el periodo 2014, con fecha prevista de convocatoria en el mes de febrero de 2014, y pese a ello, el citado proceso de selección fue convocado recién el 23 de abril de 2014.

De otro lado, se evidencio que el Especialista en Programación de Contrataciones emitido el informe de Estudio de Posibilidades que Ofrece el Mercado N° 030-2014-EP-OL para el citado servicio, mientras que el 07 de abril del 2014 la Gerencia General aprobó el formato de aprobación de expediente de contratación N° 025-2014 y el 23 de abril del 2014 la Gerencia General aprobó las bases del citado servicio, sin embargo el formato denominado Resumen Ejecutivo del Estudio de Posibilidades que Ofrece el Mercado fue elaborado recién el 22 de abril de 2014, sin considerar que dicha elaboración debió efectuarse en forma

previa a la aprobación del expediente de contratación tal como lo establece la Directiva N° 004-2013-OSCE/CD que regula el contenido del Resumen Ejecutivo del estudio de posibilidades que ofrece el mercado. Proceso de selección que finalmente fue declarado desierto.

Situaciones que generaron que el citado Consorcio continué prestando sus servicios por un periodo aproximado de tres meses más por el irregular retraso en la elaboración y presentación de los TDR y la convocatoria del citado Concurso Público, suscribiendo de forma indebida una Adenda de Prestaciones Adicionales por el citado servicio hasta por el 25% del monto del contrato original N° 054-GL-EP-2013 (S/ 125,352.00), requerimiento que fue efectuado por el área usuaria, aprobado por el Departamento de Logística y autorizado por la Gerencia de Administración y Finanzas; contando adicional mente con la opinión favorable de la Gerencia Legal y finalmente aprobado por la Gerencia General mediante Resolución de Gerencia General N° 035-G0000-EP-2014 de fecha 24 de abril de 2014, distorsionando la finalidad de la citada adenda cuando lo que correspondía era la suscripción de una adenda por prestaciones complementarias, transgrediendo lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

De otro lado se evidencio irregular elaboración de las bases administrativas del citado proceso de selección, por parte del Comité Especial, al solicitar entre otros puntos la presentación de la Resolución de Autorización de Circulación de la Unidad Recolectora emitida por la Sub Gerencia de Transporte de la Municipalidad de Lima Metropolitana, vigente a la presentación de propuestas técnicas en las bases del presente proceso de selección, asimismo solicito como factores de evaluación la presentación de los certificados ISO 9001 2008, desierto por no presentarse postores.

Sin embargo, para el siguiente proceso de selección bajo la modalidad de Adjudicación de Menor Cuantía, dicha obligación ya no fue tomada en cuenta, solicitándose copia simple del registro de empresa prestadora de servicios de residuos sólidos (EPS-RS) emitida por la Dirección General de Salud Ambiental, otorgado por la (DIGESA), vigente a la fecha de presentación de propuestas.

Otorgándose la buena pro al Consorcio E&A Servicios y Afines SRL - Corporación el Señorial SA.

De otro lado, teniendo en cuenta que el 1 de agosto de 2014, la Gerencia General suscribió el contrato N° 055-GL-EP-2014 por Prestaciones Complementarias al Contrato N° 054-GL-EP-2013 en cuya Clausula Cuarta: Plazo de Ejecución de la Prestación, estableció la vigencia del presente contrato complementario, comprende desde el 1 de agosto de 2014, hasta que se agote el monto contratado o hasta la suscripción del nuevo contrato derivado de la adjudicación de menor cuantía N° 026-2014-EP, derivada del Concurso Público N° 001-2014-EP, o las indicaciones por parte del área usuaria, lo que ocurra primero. Al respecto, suscribió el 03 de setiembre de 2014 el contrato N° 071-GL-EP-2014, con el Consorcio E&A Servicios y Afines SRL / Corporación el Señorial SA (ganador de la buena pro del citado concurso) mediante carta la jefatura del Departamento de Logística indica al postor ganador de la buena pro que de acuerdo a la cláusula quinta del contrato N° 071-GL-EP-2014, la fecha de inicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones de Editora Perú en la ciudad de Lima, es el día 1 de octubre del presente año. Es así que de acuerdo a las coordinaciones efectuadas entre la jefatura del Departamento de Logística y el contratista el inicio del servicio se realizó el 1 de octubre del 2014, pese a que la suscripción del citado contrato se realizó el 3 de setiembre de 2014, sin observar que la prestación complementaria debió de culminar al momento de la suscripción del nuevo contrato, vale decir el 3 de setiembre de 2014.

Los hechos descritos han transgredido lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento y la Ley del Código de Ética de la Función Pública.

## **4.2 Resultados de las entrevistas**

### **Con relación al objetivo general y objetivos específicos:**

#### **Opinión respecto al irregular accionar del funcionario público**

El irregular accionar del funcionario público se debe a vista de los entrevistados a la falta de ética, compromiso, probidad, valores, capacitación y un sistema de

control deficiente en la selección de personal idóneo para el desarrollo y cumplimiento de las funciones establecidas.

“... las entidades no establecen mecanismos de control de selección, tales como filtro y evaluación para que el funcionario público reúna las competencias necesarias...” (Entrevistado 1).

“Tiene que ver con el factor humano, es decir la ética del individuo ...” (Entrevistado 2).

### **Opinión respecto a la implementación de las buenas practicas**

Adicionalmente a las buenas practicas establecidas en los principios de la normativa en contrataciones y los principios, deberes y prohibiciones del código de ética del funcionario público a vista de los entrevistados se debe de establecer como buena práctica la concientización, comunicación, empoderamiento, capacitación, bonos económicos y premios para que el funcionario público realice con probidad e idoneidad su labor.

“...generar concientización para el involucramiento de los participantes con los objetivos de la institución...” (Entrevistado 1).

“...otorgar bonos económicos y premios a funcionarios que cumplan a cabalidad con los objetivos vinculados a las compras públicas...” (Entrevistado 2).

### **Opinión respecto a los desafíos para las buenas practicas**

En vista de los entrevistados transgredir la normativa en contrataciones genera una serie de falencias que debilita las fases de la contratación pública, generando compra deficientes que genera un efecto negativo en la gestión de cierre de brechas.

“...invertir recursos estatales en redefinir la normatividad vigente, mejorar y potenciar los sistemas de control, así como de una evaluación permanente de los funcionarios públicos” (Entrevistado 1).

### **Opinión respecto a la implementación de mecanismos de control interno**

En vista de los entrevistados para evitar errores a futuro la entidad debe prever que se elabore un diagnóstico de la situación actual de las contrataciones realizadas, para así conocer las deficiencias que esta presenta, debiendo como resultado plantear objetivos, indicadores y metas para el desarrollo responsable y sostenible de las contrataciones. Además deberá de gestionar el control previo de las contrataciones por parte de un personal idóneo, generando mayor transparencia en el acceso a los documentos de contratación.

“...implementar y establecer indicadores para cada funcionario responsable de la cadena logística, gestionar que un auditor forme parte del OEC...” (Entrevistado 1).

“Mayor transparencia, basada en implementación de mecanismos de medición de rendimiento y cumplimiento de la normativa por parte del funcionario” (Entrevistado 2).

### **Opinión respecto a la influencia de la coyuntura política en la planificación de las necesidades reales de la Entidad**

En vista de los entrevistados el contexto político actual que cambia constantemente, influyendo en la planificación de las necesidades reales de la entidad, toda vez que los pequeños intereses de dicha coyuntura obliga a la entidad a reformular sus objetivos, tratando los funcionarios de turno no asumir riesgos que comprometan su estabilidad laboral.

“...la coyuntura política obliga a replantear los objetivos de la institución y por ende un cambio de las acciones previstas, así como del presupuesto asignado para lograr dichas acciones” (Entrevistado 1).

“...un gobierno que no asegura estabilidad, seguridad y confianza generan en el trabajador temor y miedo respecto de su permanencia en la entidad, razón por la cual la planificación solo se efectúa para los objetivos fáciles de cumplir sin asumir riesgos.” (Entrevistado 2).

## **V. Discusión**

En la presente investigación se identificó los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado realizada por una entidad con régimen privado, es importante mencionar que el documento analizado fue brindado por la empresa en estudio.

En relación al objetivo general, la documentación revisada advierte que el principal factor que genera desafíos para las buenas prácticas en la contratación pública es el factor humano, debido a que su irregular accionar genera deficiencias en las fases de contratación pública. Toda vez que, determinados procesos de selección para la contratación de bienes y servicios no se realizaron cumpliendo con las disposiciones establecidas en la normativa interna y externa de contrataciones.

Por otro lado, las entrevistas realizadas a los expertos coinciden en que transgredir la normativa pública en contrataciones, genera una serie de falencias que debilita las fases de la contratación pública, que repercute en una gestión de compras deficientes, generando como secuela que el desempeño de la gestión de las compras públicas en toda la cadena de resultado no tenga efecto positivo en la contribución de cierre de brechas sociales y económicas a favor del ciudadano, produciendo así des-articulación con los objetivos de las políticas públicas.

Acerca de ello, la teoría propuesta por Lara, Devia, Devia, Ruiz & Sánchez (2009), sostiene que la gestión administrativa es el conglomerado de métodos para el desarrollo de una labor que consiste en varias fases y etapas, donde se aplican sistemas y fundamentos para alcanzar el objetivo.

En relación al primer objetivo específico en la fase de programación y actos preparatorios, de los resultados de la revisión documental hemos identificado como desafío el irregular accionar por parte del servidor público, la misma que generó deficiencias en la elaboración del informe de resumen ejecutivo del estudio de posibilidades que ofrece el mercado, en los cuales se advierten incongruencias y situaciones que presentan cálculos que conllevaron a determinar valores referenciales en base a cotizaciones, sin considerar los márgenes de

diferencia entre los importes cotizados por empresas que fueron requeridas para tal fin, así como solicitudes de cotizaciones a empresas que no son del giro del negocio requerido por el área usuaria; cotizaciones efectuadas a direcciones de correo electrónico errados.

Por otro lado, las entrevistas a los expertos coinciden con el resultado de la revisión documental, asegurando que el factor humano tiene que ver con la principal causa para que el funcionario público incumpla la normativa, descubriendo que se debe a la ética del individuo y no a la normativa. Además, indican que otros temas tienen relación con la capacitación y la lucha contra la impunidad.

Acerca de ello, la teoría propuesta por Aquipucho (2015) sostiene que hay una defectuosa programación y planificación en las contrataciones estatales lo que ocasiona una imperfecta ejecución de desembolso.

En relación al segundo objetivo específico en la fase de selección, de la revisión documental se observó que el funcionario público encargado de conducir el procedimiento de selección ha incurrido en errores al momento de evaluar las propuestas presentadas, generando que se declare nulidad el procedimiento de selección y como consecuencia ha generado que se dilate por más tiempo el procedimiento de selección y se utilice mayor recursos humanos.

Por otro lado, las entrevistas advierten que se debe de generar una concientización para el involucramiento de los participantes con los objetivos de la institución, también la capacitación y empoderamiento de los miembros del órgano encargado de las contrataciones y usuarios claves, finalmente debe existir comunicación permanente entre estos. Toda vez que es un eje fundamental para lograr contrataciones eficientes y transparentes en el uso adecuado de los recursos públicos.

Acerca de ello, la teoría propuesta por Chiavenato (2014) sostiene que la gestión administrativa progresa en base a componentes administrativos, los

cuales se encauzan en los procesos como medio de sus propósitos para alcanzar resultados en la gestión.

En relación al tercer objetivo específico en la fase de ejecución contractual, de la revisión documental se ha evidenciado que la entidad ha cometido errores en la elaboración del contrato, las mismas que han sido advertidas por otras entidades.

Por otro lado, las entrevistas sostienen que la falta de probidad y primordialmente la falta de valores en los funcionarios públicos, genera que las compras públicas tengan repercusión en contrataciones que no son coherentes con los objetivos.

Acerca de ello, la teoría propuesta por Fernández (2011) sostiene que quienes laboran en el estado tienen que ejercer sus funciones eficaz y eficientemente, ya que lo que se busca es satisfacer las necesidades sociales a través del valor público.

En relación al cuarto objetivo específico de desafíos incurridos de forma transversal en las tres fases de contratación por la entidad en estudio, se ha observado que para la contratación de determinado servicio, los funcionarios han causado que la entidad utilice mayores recursos públicos.

Por otro lado, las entrevistas descubren que a pesar de existir lineamientos establecidos en la norma, las entidades no establecen mecanismos de control de selección en referencia al filtro y evaluación para que el funcionario público reúna las competencias necesarias, además sostienen que se debe a la falta de lucha contra la impunidad.

Acerca de ello, la teoría propuesta por Effio (2015), indicó que el estatuto se encuentra inconcluso conteniendo defectos de una probable sobre reglamentación, siendo la labor del OSCE esquivo e improductivo, debido a que no existe evidencias que posibilite ratificar que el trabajo del Organismo

Supervisor de las Contrataciones del Estado haya colaborado a reconocer al momento los contratos de gran importancia imputadas de ilegales o anómalas

## **VI. Conclusiones**

**Primera :** De acuerdo al objetivo general propuesto, se concluye que el principal factor que convierte en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado realizado por una entidad con régimen privado, es el irregular accionar por parte del servidor público, toda vez que ha generando deficiencias en las fases de la contratación pública.

De acuerdo a las opiniones de los especialistas entrevistados se ha descubierto que el irregular accionar del funcionario público se debe a la falta de ética del trabajador, la débil capacitación hacia estos, la falta de un mecanismo de control y lucha contra la impunidad.

**Segunda:** De acuerdo al primer objetivo específico propuesto, se concluye que las deficiencias que generan desafíos para las buenas prácticas en la fase de programación y actos preparatorios identificadas son la existencia de una deficiente planeación lo cual incide en la demora de emisión del pedido para cubrir sus necesidades, generando que la presión del tiempo pueda llevar a que los procedimientos no se lleven a cabo con el cuidado y planeación necesaria. Asimismo, existe una deficiente determinación de los costos referenciales, ya que existe evidencias que advierten incongruencias y situaciones que conllevaron a sobre valorar los costos, toda vez que no se consideró los márgenes de diferencia existente.

**Tercera:** De acuerdo al segundo objetivo específico propuesto, se concluye que las deficiencias que generan desafíos para las buenas prácticas en la fase de selección, son una deficiente preparación técnica por parte de los servidores públicos encargados de conducir el procedimiento de selección, y la falta de probidad en sus labores genera que se dilate el tiempo y utilice mayores recursos públicos en contratar un servicio que atenderá las necesidades del usuario final.

**Cuarta:** De acuerdo al tercer objetivo específico propuesto, se concluye que la deficiencia que genera desafíos para las buenas prácticas en la fase de ejecución contractual, identificada es la carencia técnica y operativa por parte del área legal, ya que existe una falta de probidad en la

elaboración del contrato de acuerdo a la proforma de las bases y normas de intermediación laboral, situación que fue advertida por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo al momento de registrar en su sistema dicho contrato.

**Quinta:** De acuerdo al cuarto objetivo específico propuesto, se concluye que las deficiencias que generan desafíos para las buenas prácticas de forma transversal en las tres fases de la contratación pública, identificada son la incapacidad técnica y operativa por parte de los funcionarios involucrados en las tres fases de la contratación, ocasionando que se dilate el tiempo del procedimiento de selección, se genere adendas indebidas que contribuyen a desnaturalizar la norma y utilización de mayores recursos públicos.

## **VII Recomendaciones**

- Primera:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el objetivo general de la presente investigación se recomienda que las entidades establezcan metodología estandarizada de mecanismos de control en la selección del personal, para que el funcionario público reúna las competencias necesarias, asimismo es importante que la entidad realice charlas de concientización y capacitación permanente.
- Segunda:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer objetivo específico de la presente investigación se recomienda que la entidad realice acciones de control previo de las contrataciones, a través de un auditor que pertenezca a la Gerencia General a fin de que tenga autonomía y sea imparcial al momento de verificar que los documentos elaborados por los funcionarios se encuentran de acuerdo a norma y contienen las mejores condiciones para satisfacer dicha necesidad.
- Tercera:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el segundo objetivo específico de la presente investigación se recomienda que las entidades realicen acciones de mejoramiento en el desempeño laboral del funcionario encargado de gestionar las compras de la entidad, a fin de lograr contrataciones eficientes que generen efecto positivo en la contribución de cierre de brechas sociales y económicas.
- Cuarta:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el tercer objetivo específico de la presente investigación se recomienda que el personal de abastecimiento revise que los contratos cumplan con las disposiciones establecidas en la proforma de bases y la normativa aplicable, antes de ser suscritos para así minimizar las posibles fallas en su elaboración por parte del área legal.
- Quinta:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuarto objetivo específico de la presente investigación se recomienda que la entidad realice acciones de articulación entre las áreas encargadas de abastecer las necesidades, realizar seguimiento permanente de las contrataciones

programadas, para que se solicite con oportunidad la emisión del requerimiento; asimismo capacitar en temas de contrataciones del estado a las personas involucradas en conducir el procedimiento de selección, también se recomienda que el área usuaria en coordinación con el departamento de logística verifique el inicio real de la prestación acorde a la normativa en contrataciones.

## **VIII. Referencias Bibliográficas**

- Arozamena, et al. (2011). *Progresos en Economía del Sector Público*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Economía Política (AAEP) y Editorial Temas.
- 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* (Disertación de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperada de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4247/1/Aquipucho\\_II.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4247/1/Aquipucho_II.pdf)
- Alvarado, M. (2014). *El valor referencial y los procesos de selección para las adquisiciones y contrataciones en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2006 – 2010* (tesis maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2wxOuBR>
- Ander-Egg, E. (2013). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina.
- Bocanegra, R. (2015). *Ley de Contrataciones y sus efectos en el Distrito de José Crespo y Castillo - Leoncio Prado – 2014* (tesis doctorado). Universidad de Huánuco, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2rZDZ7u>
- Borbor, W. (2013). *Efectos de la aplicación del Sistema Nacional de Contratación Pública y sus procedimientos de compra conforme lo establece la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en el Ecuador, periodo 2008 – 2012* (tesis maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://bit.ly/2vVI9PR>
- Campos, M. (2007). *El Arbitraje y su impacto en el desarrollo de la Infraestructura Pública en el Perú - Biblioteca de Arbitraje. Ponencias del Congreso Internacional de Arbitraje 2007* (Primera Parte). Recuperado de: [http://www.camposabogados.pe/SISGE\\_ARTICULOS/uploads/articles/Arbitraje\\_y\\_su\\_impacto\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_infraestructura\\_p%C3%BAblica\\_en\\_el\\_Per%C3%BA\\_-\\_Alex\\_Campos\\_M.\\_2015-12-27\\_07-33-52.pdf](http://www.camposabogados.pe/SISGE_ARTICULOS/uploads/articles/Arbitraje_y_su_impacto_en_el_desarrollo_de_la_infraestructura_p%C3%BAblica_en_el_Per%C3%BA_-_Alex_Campos_M._2015-12-27_07-33-52.pdf)

- Chávez, S. (2015). *La función de la Transparencia frente a Prácticas Colusorias en las Compras Públicas: La Restricción de la Información como Fomento de la Libre Competencia* (Disertación de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6906>
- Canelos, S. (2013) *Ética y Transparencia: Fundamentos, Contexto Normativo y Aplicación del Control Interno en la Gestión y Contratación Pública* (Disertación de Maestría, Universidad de Posgrado del Estado de Ecuador). Recuperada de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3695/1/TESIS%20-%20FABIAN%20CANELOS%20SALAZAR.pdf>
- Ciudadanos al día. Premio a las buenas prácticas en gestión pública, (2017). Recuperado de: <http://www.premiobpg.pe/es/>
- Contraloría General de la República, (2009). Órganos de Control Institucional. Recuperado de: <http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgrnew/siteweb/organosdecontrolinstitucional/queesunaoci/>
- Consucode (2005). *La Contratación Estatal: Propuesta de Estrategias para impulsar el desarrollo con transparencia y equidad*. Perú: Murakami.
- Chiriboga, A. (2014). *Contratación Pública dentro del proceso de planificación: Lo menos importante de lo más importante*. Recuperado de: <http://bit.ly/2wxtfjG>
- Chiavenato, (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a.ed). México. Mc Graw Hill.
- Danos, (2006). El régimen de los contratos estatales en el Perú. *Revista de Derecho Administrativo*. N° 2.
- Diario Gestión (2015) recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/buenas-practicas-gobierno-corporativo-72518>

- Effio, O. (2015). La Falsa «Reforma» de la Normativa de Contrataciones del Estado: Intuiciones, Incertidumbre y Vaguedades. *Revista Derecho & Sociedad*, Núm. 44 (2015), 109-119.
- Estupiñan, R. (2013). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. (1a.ed). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fernández y Díaz (2004). *Teoría y praxis en la administración administrativa*. Instituto de investigaciones jurídicas, Núm. 5, 3-4.
- Fernández, L. (2016). Fundamentos para la ciencia de la administración pública en el siglo XXI. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 24, 269-271
- Guerrero, O. (1981). *La administración pública del Estado capitalista*, México.
- Guillen, V. (2013). *Análisis del Enriquecimiento Sin Causa en las Contrataciones del Estado* (Disertación de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5237>
- Goetz y LeCompte (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Ediciones morata S.A.
- Hernández, D. (2015). Apuntes Sobre la Reforma en Materia de Contratación Pública. *Revista Derecho & Sociedad*, Núm. 44 (2015), 99-107.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. México D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hobbes, T. (1651). *Leviatán*. México. Fondo de cultura económica 1980. Cap, XVII.
- Instituto de ciencias y políticas publicas 2016 recuperado de: <http://incispp.edu.pe/blog/el-plan-anual-de-contrataciones-pac-en-la-nueva-ley-de-contrataciones-del-estado/>

Instituto de ciencias y políticas públicas 2016 recuperado de:  
<http://incispp.edu.pe/blog/la-nueva-ley-contrataciones-del-estado-la-nueva-regulacion-los-actos-preparatorios/>

Instituto de ciencias y políticas públicas 2016 recuperado de:  
<http://incispp.edu.pe/blog/category/contrataciones-del-estado/>

Instituto de ciencias y políticas públicas 2017 recuperado de:  
<http://incispp.edu.pe/blog/fases-de-las-contrataciones-del-estado/>

Katayama R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Lima: Fondo Editorial de la UIGV.

Ley N° 29158 (2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Perú: El Peruano.

Lara, R., Devia, Y., Devia, J., Ruiz, D. & Sánchez, R. (2009), recuperado de:  
[http://es.slideshare.net/Osho90480/presentacion-etapas-proceso-administrativo?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/Osho90480/presentacion-etapas-proceso-administrativo?next_slideshow=1)

Martínez, C. (2012). *Análisis de las Compras y Contrataciones Gubernamentales en la República Dominicana, 2004 – 2011: Debilidades y Fortalezas* (tesis maestría). Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales, República Dominicana. Recuperado de:  
[http://www.cidcop.gob.pa/uploads/publicaciones/files/\\_16163.pdf](http://www.cidcop.gob.pa/uploads/publicaciones/files/_16163.pdf)

Ministerio de Cultura. Buenas prácticas, (2015). Recuperado de:  
<http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Libro-BPI-2014-2015.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. Empresas del Estado. Recuperado de  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_public/2010/tomo2/7\\_ppto\\_empresas.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/2010/tomo2/7_ppto_empresas.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). Ley N° 30225. Recuperado de  
<http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>

- Muñoz, R. (2015). *La Planificación y aplicación presupuestaria y su incidencia para la Contratación Pública* (tesis maestría). Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://bit.ly/2wuCe6L>
- OSCE, (2016). *Diagnóstico de adquisiciones públicas del Perú*. Con base en la metodología de la OECD. Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Diagn%C3%B3stico%20del%20Sistema%20de%20Adquisiciones%20del%20Per%C3%BA%20150716.pdf>
- OSCE (2009). *Plan Estratégico de Contrataciones Públicas del Estado Peruano*. Un Sistema de Contrataciones Públicas Eficiente, Libre de Corrupción y Promotor del Desarrollo. Recuperado de: <http://bit.ly/20HfPbt>
- OSCE (2015). *Ley de Contrataciones del Estado* (Ley N° 30225) y su Reglamento (Decreto Supremo N° 350-2015-EF).
- OSCE (2017). *Ley de Contrataciones del Estado* (Decreto N° 1341) y su Reglamento (Decreto Supremo N° 056-2017-EF).
- Paredes, J. (2013). *Proceso de control y su incidencia en las compras directas en los organismos públicos descentralizados de Lima 2012 – 2013* (tesis maestría). Universidad San Martín de Porres, Perú. Recuperado de: <http://bit.ly/2tvMyae>
- Piedrahita, L. (2011). *Gestión administrativa*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/leidygestion27/gestion-administrativa-8192542>
- Presidencia del Consejo de Ministros, (2011). *Buenas Prácticas*. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/buenas-practicas/>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Desafíos*. <http://www.pcm.gob.pe/reformas/?p=49>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2009). *La Modernización de la Gestión Pública*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/AB7F0E13FD7237DD05257BFF007A56A4/\\$FILE/Programa\\_124.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AB7F0E13FD7237DD05257BFF007A56A4/$FILE/Programa_124.pdf)

- Rosales, S. (2015). *Estructura de los Mecanismos de Corrupción en los Procesos de Adquisición de Bienes en Editora Perú entre los años 2007 al 2010* (Disertación de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7199>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). "La Entrevista" en *Metodología de la investigación educativa*. Recuperado de: <https://iessb.files.wordpress.com/2015/03/rodriguez-y-otros-1999-la-entrevista.pdf>
- Solís, H. (2003). *El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/analisisdocum/analisisdocum.shtml>
- Suarez, G. y Laguado, R. (2007). *Manual de Contratación Pública Electrónica para América Latina. Bases conceptuales, modelo legal, indicadores, parámetros de interoperabilidad*. Recuperado de: <http://bit.ly/2h45sQY>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Perú: Visión Universitaria
- Tome, A. (2014). *Manual del Procedimiento para la Compra y Contrataciones de Bienes y Servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz* (tesis maestría). Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras. Recuperado de: <http://bit.ly/2y6ODwq>
- Tamayo, M. (2012) *El Proceso de la Investigación Científica*. (5a ed.) México: Limusa.
- Venegas, G. (2013) *Análisis y Mejora de los Procesos de Adquisiciones y Contrataciones de una Empresa del Estado en el Sector Hidrocarburos* (Disertación de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4502>
- Valenzuela, C. (2012). *Implementación descentralizada de normas estandarizadas de compras públicas. Análisis del caso del programa*

*MECESUP 2* (tesis maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111304>

Vargas, P. (2009), recuperado de:  
<http://es.slideshare.net/centroperalvillo/planificacion-organizacion-direccion-y-coordinacion>

Velastegui, W. (2011), recuperado de:  
[http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883?next\\_slideshow=3](http://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883?next_slideshow=3)

## **Anexos**

## ANEXO 1

### ARTÍCULO CIENTÍFICO

Desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado: El caso de una entidad con régimen privado, año 2017

Br. Marian Manchego Marino

Universidad Cesar Vallejo Filial Lima

#### Resumen

La investigación realizada tuvo como principal objetivo identificar los desafíos para la aplicación de las buenas prácticas en las contrataciones del Estado: El caso de una entidad con régimen privado; analizar el motivo generador que está ocasionando dichos desafíos en concordancia con la Ley de Contrataciones del Estado.

La investigación fue de enfoque cualitativo y método inductivo y el diseño utilizado fue el estudio de caso porque está dirigido a comprender un fenómeno en particular. La técnica empleada es el análisis documental de la Entidad en estudio y la entrevista. Se llegó a las siguientes conclusiones: se identificó el principal factor que se convierte en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado en una entidad con régimen privado, siendo este el irregular accionar por parte del servidor público, generando deficiencias en las fases de la contratación pública.

Palabras Clave: Contratación, procedimiento, funcionario público, desafíos, buenas prácticas, deficiencias.

#### Abstract

The main objective of the research was to identify the challenges for good practices in contracting with public entities: The case study of an entity with a

private regime, 2017, to analyze the factor that is causing these challenges in accordance with the Law of State Contracts.

The research was driven by a qualitative approach and an inductive method. The design was based on the case study because it focus the understanding of a particular issue. The technique used was a documentary analysis of the Entity subject of the study and an interview. the following conclusions were made: the main factor that becomes a challenges for good practices in the state's contracts was identified as the irregular action by the public officer, which generates deficiencies in the phases of public procurement.

Keywords: Procurement, procedure, public officer, challenge, good practices, weaknesses.

## **Introducción**

El presente estudio se realizó debido a que en el ámbito local las instituciones y empresas del estado están propensas a diversos inconvenientes que ocasionan desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado.

En cierto modo, es innegable que la continua variación de la reglamentación en compras estatales ha provocado que está tenga carencias, produciendo diversas traducciones y suposiciones que definitivamente han provocado que los sujetos comprometidos con las contrataciones estatales apliquen un procedimiento diferente a lo regulado en la norma, pero de manera lícita, debido a que está no es específica.

Debemos indicar que, una serie de problemas trascendentales para el cumplimiento de las buenas prácticas en las adquisiciones estatales, es la carencia de funcionarios capacitados, es indispensable señalar que mencionada falta ocasiona que se quebrante la reglamentación estatal, pudiendo ser por ignorancia de la norma, conceptos equivocados de discernimiento o por escasez de la misma, la falta de ética y valores.

## **Estudios Previos**

Rosales (2015), en su investigación titulada *Estructura de los mecanismos de corrupción en los procesos de adquisición de bienes en Editora Perú entre los años 2007 al 2010* obtuvo el grado de maestro en ciencia política con mención a gerencia pública. La metodología empleada; en cuanto al tipo de investigación fue inductivo y etnográfico, de enfoque cualitativo. Llegando a las siguientes conclusiones: el remedio para las prácticas de corrupción no es tornar a generar sistemas despóticos que han evidenciado ser idénticos o más adulterados que los que acatan el mandato legítimo, entre otros motivos porque reúnen la competencia imprescindible para la toma de fallos en una sola agrupación y sus acciones de mandato son pocos claros, asimismo muestra que el lugar donde se produce los agentes de corrupción son social, legal y económico, que tiene como primordial causa la escasez de valores cívicos y morales.

Canelos (2013), en su investigación titulada *Ética y transparencia: fundamentos, contexto normativo y aplicación del control interno en la gestión y contratación pública* obtuvo el grado de maestro en alta gerencia del Instituto de altos estudios nacionales Universidad de postgrado del Estado, Ecuador, planteo como objetivo general determinar la aplicación del control interno asegurar la transparencia de la gestión y contratación pública y la adecuada utilización de recursos. Llegando a la conclusión que la inspección exterior es inapropiado y no canaliza el progreso de la administración, las entidades supeditadas al control difunden potestativamente normativas y preceptos que rebaten los mandatos estatutarios, no se evidencia un apropiado entendido, existiendo insuficiencias en el empleo de recursos.

## **Revisión de la literatura**

Lara, Devia, Devia, Ruiz & Sánchez (2009), definen como: el conglomerado de métodos para el desarrollo de una labor que consiste en varias fases y etapas, donde se aplican sistemas y fundamentos para alcanzar el objetivo.

Fernández (2011), la Administración Pública no solo tiene un carácter jurídico, sino que por la misma finalidad que cumple tiene un carácter administrativo. En ese sentido quienes laboran en este campo tienen que ejercer sus funciones

eficaz y eficientemente, ya que lo que se busca es satisfacer las necesidades sociales a través del valor público.

Suarez y Laguado (2007) hacen alusión a la contratación pública como una obligación, toda vez que el Gobierno no cuenta con una cabida adecuada para saciar todas las necesidades estatales, o para producir las provisiones que necesitan las instituciones estatales para su correcta ejecución, ya que implícitamente su intervención en las actividades para su marcha, acarrearían productos poco eficaces, a diferencia de los que se realizan con cooperación de las empresas privadas.

Campos (2007) en relación a los desafíos en la gestión pública indica que se encuentra una normativa que reglamenta lo fundamental del tema; sin embargo, en la actualidad estatal se han evidenciado que el estatuto es escaso, dejando varios vacíos, sobre todo en relación a la supervisión, por lo que no se predice la comisión de actos ilícitos, dejando varias actitudes sin castigo hacia el trabajador público o privado que infrinja la norma.

Presidencia de Consejos de Ministros (2011), en relación a las buenas prácticas: Para alcanzar los propósitos planteados obligatoriamente, se debe considerar el uso de las buenas prácticas pertenecientes o de otros con el propósito de realimentar el boceto y poner en práctica las técnicas y conjuntos de actos para garantizar efectos inequívocos y destacados.

## **Problema**

¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?

## **Objetivos**

Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.

## **Método**

El diseño de investigación empleado en el análisis es el estudio de caso, de acuerdo con katayama (2014) el estudio de casos es un estudio de un acontecimiento peculiar en donde se lleva a cabo una prueba extenuante del asunto en análisis y desde este se restaura el entorno común relacionado a él.

El estudio realizado tuvo la técnica de análisis documental y es por ello que Solís (2003) indica que el análisis de documentos es el acto donde se recopila información significativa, con la finalidad de proferir su contenido sin ser equivoco y así poder rescatar los datos importantes contenidos en ella.

El instrumento empleado fue la entrevista, de acuerdo con Ander-Egg (2013), la entrevista es cuando un individuo requiere información de un tercero, para así conseguir los datos referentes a un determinado problema. Es por ello que se aplicó las entrevistas a especialistas en materia de contrataciones, para dispersar las dudas que se generaron en la revisión documental.

## **Resultados**

Los aspectos de importancia advertidos durante el examen especial realizado a la empresa en estudio, expone el resultado final e integral de la acción de control realizada. Por lo que, de dicha revisión se identificó el principal factor que se convierte en desafíos para las buenas prácticas en la contratación pública, siendo este el irregular accionar por parte del servidor público generando deficiencias en las fases de contratación pública. Puesto que, determinados procedimientos de selección para la contratación de bienes y servicios no se realizaron cumpliendo con las disposiciones internas y externas establecidas.

El irregular accionar del funcionario público se debe a vista de los entrevistados a la falta de ética, compromiso, probidad, valores, capacitación y un sistema de control deficiente en la selección de personal idóneo para el desarrollo y cumplimiento de las funciones establecidas.

## **Discusión**

En la presente investigación se identificó los factores que se convierten en

desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado realizada por una entidad con régimen privado, es importante mencionar que el documento analizado fue brindado por la empresa en estudio.

En relación a ello, la documentación revisada advierte que el principal factor que genera desafíos para las buenas prácticas en la contratación pública es el factor humano, debido a que su irregular accionar genera deficiencias en las fases de contratación pública. Toda vez que, determinados procesos de selección para la contratación de bienes y servicios no se realizaron cumpliendo con las disposiciones establecidas en la normativa interna y externa de contrataciones.

Por otro lado, las entrevistas realizadas a los expertos coinciden en que transgredir la normativa pública en contrataciones, genera una serie de falencias que debilita las fases de la contratación pública, que repercute en una gestión de compras deficientes, generando como secuela que el desempeño de la gestión de las compras públicas en toda la cadena de resultado no tenga efecto positivo en la contribución de cierre de brechas sociales y económicas a favor del ciudadano, produciendo así des-articulación con los objetivos de las políticas públicas.

Acerca de ello, la teoría propuesta por Lara, Devia, Devia, Ruiz & Sánchez (2009), sostiene que la gestión administrativa es el conglomerado de métodos para el desarrollo de una labor que consiste en varias fases y etapas, donde se aplican sistemas y fundamentos para alcanzar el objetivo.

## **Conclusiones**

De acuerdo al objetivo propuesto, se concluye que el principal factor que se convierte en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del estado realizado por una entidad con régimen privado, es el irregular accionar por parte del servidor público, generando deficiencias en las fases de la contratación pública.

De acuerdo a las entrevistas se han descubierto que el irregular accionar del funcionario público se debe a la falta de ética del trabajador y la débil capacitación hacia estos, la falta de un mecanismo de control y lucha contra la impunidad.

## Referencias

- Ander-Egg, E. (2013). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina.
- Campos, M. (2007). El Arbitraje y su impacto en el desarrollo de la Infraestructura Pública en el Perú - Biblioteca de Arbitraje. Ponencias del Congreso Internacional de Arbitraje 2007 (Primera Parte). Recuperado de:  
  
[http://www.camposabogados.pe/SISGE\\_ARTICULOS/uploads/articles/Arbitraje\\_y\\_su\\_impacto\\_en\\_el\\_desarrollo\\_de\\_la\\_infraestructura\\_publica\\_en\\_el\\_Peru\\_-\\_Alex\\_Campos\\_M.\\_2015-12-27\\_07-33-52.pdf](http://www.camposabogados.pe/SISGE_ARTICULOS/uploads/articles/Arbitraje_y_su_impacto_en_el_desarrollo_de_la_infraestructura_publica_en_el_Peru_-_Alex_Campos_M._2015-12-27_07-33-52.pdf)
- Canelos, S. (2013) Ética y Transparencia: Fundamentos, Contexto Normativo y Aplicación del Control Interno en la Gestión y Contratación Pública (Disertación de Maestría, Universidad de Posgrado del Estado de Ecuador). Recuperada de:  
  
<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3695/1/TESIS%20-%20FABIAN%20CANELOS%20SALAZAR.pdf>
- Lara, R., Devia, Y., Devia, J., Ruiz, D. & Sánchez, R. (2009), recuperado de:  
  
[http://es.slideshare.net/Osho90480/presentacion-etapas-proceso-administrativo?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/Osho90480/presentacion-etapas-proceso-administrativo?next_slideshow=1)
- Presidencia del Consejo de Ministros, (211). Buenas Prácticas. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/buenas-practicas/>
- Rosales, S. (2015). Estructura de los Mecanismos de Corrupción en los Procesos de Adquisición de Bienes en Editora Perú entre los años 2007 al 2010 (Disertación de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de:  
  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7199>
- Suarez, G. y Laguado, R. (2007). *Manual de Contratación Pública Electrónica para América Latina. Bases conceptuales, modelo legal, indicadores, parámetros de interoperabilidad*. Recuperado de:  
  
<http://bit.ly/2h45sQY>

**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN****PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Marian Manchego Marino, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 46084174, con el artículo titulado:

“Desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado: El caso de una Entidad con régimen privado, año 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 6) El artículo pertenece a mi autoría.
- 7) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 8) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 9) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 10) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 27 de enero de 2018

Marian Manchego Marino

**ANEXO 2**  
**MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN**

**TITULO: DESAFIOS PARA LAS BUENAS PRACTICAS EN LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO: EL CASO DE UNA ENTIDAD CON REGIMEN PRIVADO, AÑO 2017.**

**AUTORA: MARIAN MANCHEGO MARINO**

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORIA	METODOLOGIA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de programación y actos preparatorios de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?</p> <p>¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas de la fase de selección en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?</p> <p>¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de ejecución contractual de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado?</p> <p>¿Cuáles son los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las tres fases de las contrataciones del Estado de forma transversal en una Entidad con régimen privado?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.</p> <p style="text-align: center;"><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de programación y actos preparatorios de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.</p> <p>Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de selección de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.</p> <p>Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en la fase de ejecución contractual de las contrataciones del Estado en una Entidad con régimen privado.</p> <p>Identificar los factores que se convierten en desafíos para las buenas prácticas en las tres fases de las contrataciones del Estado de forma transversal en una Entidad con régimen privado.</p>	<p><b>Fases de los Procedimientos de Contratación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase de programación y Actos Preparatorios.</li> <li>- Fase de Selección</li> <li>- Fase de Ejecución Contractual</li> </ul>	<p><b>Metodología de Investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque cualitativo</li> <li>- Método inductivo</li> <li>- Diseño estudio de caso</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Técnicas e Instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis documental</li> <li>- Entrevista</li> </ul>

## ANEXO N° 3

### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

TITULO: FICHA DOCUMENTAL DEL EXAMEN ESPECIAL Y/O AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE LOS PERIODOS 2013-2014

EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A. – EDITORA PERÚ	
TITULO	Informe de Auditoria N° 004-2014-2-0322 Examen Especial a la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. - Contratación de Bienes y Servicios.
NATURALEZA	Naturaleza de un Examen Especial
ORIGEN	Corresponde a una acción de control programada en el Plan Anual de Control 2014 del Órgano de Control Institucional.
OBJETIVO GENERAL	Determinar si los procesos de selección para la contratación de bienes y servicios se realizaron cumpliendo con las disposiciones establecidas en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, así como si las compras directas se realizaron en función a las necesidades reales de Editora Perú.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar si en los procesos de selección para la adquisición de bienes y servicios, la fase de programación y actos preparatorios, fase de selección y fase de ejecución contractual con énfasis en la validación de la idoneidad existencia y vinculación de proveedores, se desarrollaron en el marco de la normativa aplicable.</li><li>2. Determinar si las compras Directas en cuanto a su ejecución, procedimiento de selección y contratación, con énfasis en la validación de la idoneidad, existencia de vinculación de proveedores; se desarrollaron en función a las necesidades reales de la empresa.</li><li>3. Evaluar si la entidad implementó los mecanismos adecuados de control interno, con el objeto de obtener seguridad razonable que se cumplen con los lineamientos en materia de contrataciones estipulados en la normativa vigente.</li></ol>
RELEVANCIA	<p>Eficiencia y eficacia en las contrataciones</p> <p>Atención oportuna y adecuada de las contrataciones</p> <p>Acciones de mejora en las contrataciones de la entidad</p> <p>Implementación de mecanismos en las contrataciones de la entidad</p> <p>Asignación de recursos necesarios para la atención de los requerimientos de los usuarios.</p>
CATERGORIAS A PRIORI	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Fase de programación y Actos Preparatorios</li><li>2. Fase de Selección</li><li>3. Fase de Ejecución Contractual</li></ol>

#### COMENTARIO GENERAL:

La realización del examen especial de bienes y servicios en Editora Perú se realiza a fin de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad, eficiencia de sus actos y operaciones, así como, el logro de sus resultados, mediante la ejecución de los servicios de control (simultáneo y posterior) y servicios relacionados.

**ANEXO 4****ENTREVISTA****TITULO: DESAFIOS PARA LAS BUENAS PRACTICAS EN LAS  
CONTRATACIONES DEL ESTADO: EL CASO DE UNA ENTIDAD CON RÉGIMEN  
PRIVADO, AÑO 2017.**

1. ¿Cuáles son las principales causales para que el funcionario público con su irregular accionar incumpla la normativa en contrataciones a pesar de existir lineamientos al respecto?

---

---

2. ¿Qué tipo de buenas prácticas considera usted que se debe de implementar en las fases de la contratación pública?

---

---

3. ¿Qué tipos de desafíos para las buenas prácticas genera un funcionario que transgrede la normativa en contratación pública?

---

---

4. ¿Qué tipo de mecanismos de control interno implementaría para superar las deficiencias que generan desafíos en las tres fases de la contratación pública?

---

---

5. ¿Cree usted que la coyuntura política influya en la planificación de las necesidades reales de la Entidad?

---

---

## ANEXO 5

### TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

#### SUJETO ENTREVISTADO N° 01

1. ¿Cuáles son las principales causales para que el funcionario público con su irregular accionar incumpla la normativa en contrataciones a pesar de existir lineamientos al respecto?

Las principales causales del incumplimiento en la normativa de contrataciones por parte de los funcionarios públicos, se debe que, a pesar de existir lineamientos establecidos en la norma, las entidades no establecen mecanismos de control de selección con esto me refiero al filtro y evaluación para que el funcionario público reúna las competencias necesarias; asimismo es importante la concientización y capacitación permanente de los mismos en virtud de lo antes mencionado.

Por otro lado, la falta de compromiso, falta de probidad y primordialmente la falta de valores en los funcionarios públicos, genera que las compras públicas tengan repercusión en contrataciones que no son coherentes con los objetivos de la Entidad.

2. ¿Qué tipo de buenas prácticas considera usted que se debe de implementar en las fases de la contratación pública?

Adicionalmente, a las buenas practicas previstas en los principios de la normativa de contrataciones y en los principios, deberes y prohibiciones del código de ética del servidor público, estoy convencido que se debe de generar una concientización para el involucramiento de los participantes con los objetivos de la institución, también la capacitación y empoderamiento de los miembros del órgano encargado de las contrataciones y usuarios claves, finalmente debe de existir comunicación permanente entre el órgano encargado de las contrataciones y el usuario. Toda vez que es un eje fundamental para

lograr contrataciones eficientes y transparentes en el uso adecuado de los recursos públicos.

3. ¿Qué tipos de desafíos para las buenas prácticas genera un funcionario que transgrede la normativa en contratación pública?

Transgredir la normativa pública en contrataciones, genera una serie de falencias que debilita las fases de la contratación pública, que repercute en una gestión de compras deficientes, generando como secuela que el desempeño de la gestión de las compras públicas en toda la cadena de resultado no tenga efecto positivo en la contribución de cierre de brechas sociales y económicas a favor del ciudadano, produciendo así des-articulación con los objetivos de las políticas públicas.

Esto se debe a que el funcionario responsable de la cadena logística estatal de la Entidad, no se encuentra comprometido en gestionar, generar y promover compras públicas responsables y sostenibles que busquen cerrar brechas e innovar en el desarrollo de herramientas articuladas a los sistemas nacionales, que generen información y redunde en la gestión del conocimiento.

Finalmente, esto origina que se invierta recursos estatales en redefinir la normatividad vigente, en mejorar y potenciar los sistemas de control, así como de una evaluación permanente de los funcionarios públicos.

4. ¿Qué tipo de mecanismos de control interno implementaría para superar las deficiencias que generan desafíos en las tres fases de la contratación pública?

Para evitar errores a futuro la Entidad debe de prever que se elabore un diagnóstico de la situación actual de las contrataciones realizadas, para así conocer las principales deficiencias que esta presenta, debiendo como resultado plantear objetivos, indicadores y metas para el desarrollo responsable y sostenible de dichas contrataciones, el mismo que deberá estar basado en el enfoque de cierre de brechas.

Por otro lado, se debe de implementar y establecer indicadores para cada funcionario responsable de la cadena logística con métrica para la evaluación de desempeño.

Finalmente, se deberá gestionar que un auditor forme parte del órgano encargado de las contrataciones, para que realice funciones permanentes de control previo, esto evitara errores a futuro y así superar las deficiencias antes mencionadas.

5. ¿Cree usted que la coyuntura política influya en la planificación de las necesidades reales de la Entidad?

Definitivamente, la coyuntura obliga a replantear los objetivos de la institución y por ende un cambio de las acciones previstas, así como del presupuesto asignado para lograr dichas acciones.

#### **SUJETO ENTREVISTADO N° 02**

1. ¿Cuáles son las principales causales para que el funcionario público con su irregular accionar incumpla la normativa en contrataciones a pesar de existir lineamientos al respecto?

Tiene que ver con el factor humano, es decir con la ética del individuo; en tal sentido no es un asunto normativo pues se podría tener el mejor marco normativo del mundo y continuar incumpléndose la norma.

De otro lado, otros temas tienen relación con la capacitación de funcionarios y la lucha contra la impunidad.

2. ¿Qué tipo de buenas prácticas considera usted que se debe de implementar en las fases de la contratación pública?

Sería bueno otorgar bonos o premios económicos a los trabajadores o funcionarios que cumplan a cabalidad el objetivo vinculado a la compra.

Cabe precisar que, alguna vez se nos informó extraoficialmente que del ahorro (menor precio adjudicado) de las compras, un porcentaje debía de ser

destinado al trabajador o funcionario, esto es como reconocimiento a su esfuerzo y buena labor. Pero lamentablemente nunca se hizo oficial.

3. ¿Qué tipos de desafíos para las buenas prácticas genera un funcionario que transgrede la normativa en contratación pública?

Considero que el ingreso a las entidades públicas debe ser más exigente, no tanto en el conocimiento sino en el tema de valores.

Realizar capacitación constante a los funcionarios.

Finalmente, la implementación de mecanismos sancionadores ante la evidencia de incumplimientos groseros de la normativa de contrataciones, en especial cuando exista alguna pérdida económica para la entidad.

4. ¿Qué tipo de mecanismos de control interno implementaría para superar las deficiencias que generan desafíos en las tres fases de la contratación pública?

Mayor transparencia, basada en implementación de mecanismos de medición de rendimiento y cumplimiento de la normativa por parte del funcionario.

5. ¿Cree usted que la coyuntura política influya en la planificación de las necesidades reales de la Entidad?

Si, un Gobierno que no puede asegurar estabilidad, seguridad y confianza generan en el trabajador temor y miedo respecto de su permanencia en una Entidad, razón por la cual la planificación solo se efectúa para los objetivos fáciles de cumplir sin asumir riesgos.

## ANEXO 6

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

PREGUNTA	SUJETO 1	SUJETO 2	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACIÓN
<p>¿Cuáles son las principales causales para que el funcionario público con su irregular accionar incumpla la normativa en contrataciones a pesar de existir lineamientos al respecto?</p>	<p>Las principales causales del incumplimiento en la normativa de contrataciones por parte de los funcionarios públicos, se debe que, a pesar de existir lineamientos establecidos en la norma, las entidades no establecen mecanismos de control de selección con esto me refiero al filtro y evaluación para que el funcionario público reúna las competencias necesarias; asimismo es importante la concientización y capacitación permanente de los mismos en virtud de lo antes mencionado.</p> <p>Por otro lado, la falta de compromiso, falta de probidad y primordialmente la falta de valores en los funcionarios públicos, genera que las compras públicas tengan repercusión en contrataciones que no son coherentes con los objetivos de la Entidad.</p>	<p>Tiene que ver con el factor humano, es decir con la ética del individuo; en tal sentido no es un asunto normativo pues se podría tener el mejor marco normativo del mundo y continuar incumpléndose la norma.</p> <p>De otro lado, otros temas tienen relación con la capacitación de funcionarios y la lucha contra la impunidad.</p>	<p>Falta de capacitación. Falta de ética Falta de valores. Falta de probidad. Falta de Mecanismos de Control. Falta de lucha contra la impunidad.</p>	<p>No existen divergencias en esta pregunta.</p>	<p>Los entrevistados coinciden que la principal causa para el incumplimiento de la normativa en contrataciones a pesar de existir lineamientos, es la falta de ética del funcionario público y la débil capacitación hacia estos, la falta de un mecanismo de control y lucha contra la impunidad.</p> <p>En el caso de la Entidad en estudio estos serían los principales factores, que conllevan a su irregular accionar, puesto que habiendo un manual y la normativa de contrataciones, se incurre en errores que generan deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.</p>

<p>¿Qué tipo de buenas prácticas considera usted que se debe de implementar en las fases de la contratación pública?</p>	<p>Adicionalmente, a las buenas practicas previstas en los principios de la normativa de contrataciones y en los principios, deberes y prohibiciones del código de ética del servidor público, estoy convencido que se debe de generar una concientización para el involucramiento de los participantes con los objetivos de la institución, también la capacitación y empoderamiento de los miembros del órgano encargado de las contrataciones y usuarios claves, finalmente debe de existir comunicación permanente entre el órgano encargado de las contrataciones y el usuario. Toda vez que es un eje fundamental para lograr contrataciones eficientes y transparentes en el uso adecuado de los recursos públicos.</p>	<p>Sería bueno otorgar bonos o premios económicos a los trabajadores o funcionarios que cumplan a cabalidad el objetivo vinculado a la compra. Cabe precisar que, alguna vez se nos informó extraoficialmente que del ahorro (menor precio adjudicado) de las compras, un porcentaje debía de ser destinado al trabajador o funcionario, esto es como reconocimiento a su esfuerzo y buena labor. Pero lamentablemente nunca se hizo oficial.</p>	<p>Uso adecuado de los recursos públicos en las compras realizadas por la Entidad. Involucramiento de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.</p>	<p>Concientización. Comunicación. Empoderamiento. Bono o premio económico.</p>	<p>Los entrevistados coinciden en que debe de haber un uso adecuado de los recursos públicos (obtener mejor costo y calidad de la contratación a realizar). Para lograrlo cada uno tiene conceptos distintos, ya que uno indica que se debería de concientizar para el involucramiento de los funcionarios con el logro de objetivos de la entidad, esto a través de la capacitación y del empoderamiento y el otro entrevistado sostiene que el factor económico (bonos o premios) sería la solución.</p>
<p>¿Qué tipos de desafíos para las buenas prácticas genera un funcionario que transgrede la normativa en contratación pública?</p>	<p>Transgredir la normativa pública en contrataciones, genera una serie de falencias que debilita las fases de la contratación pública, que repercute en una gestión de compras deficientes, generando como secuela que el desempeño de la gestión de las compras públicas en toda la cadena de resultado no tenga efecto positivo en la contribución de cierre de brechas sociales y económicas a favor del ciudadano,</p>	<p>Considero que el ingreso a las entidades públicas debe ser más exigente, no tanto en el conocimiento sino en el tema de valores. Realizar capacitación constante a los funcionarios. Finalmente, la implementación de mecanismos sancionadores ante la evidencia de incumplimientos groseros de la normativa de</p>	<p>Mejorar los sistemas o mecanismos de control</p>	<p>Conocimiento normativo del funcionario publico</p>	<p>Con el irregular accionar del funcionario se genera falencias que debilita la contratación pública y repercute en el cumplimiento de objetivos. Los entrevistados coinciden en que esto genera que se replante los sistemas o mecanismos de control en las compras públicas.</p>

	<p>produciendo así des-articulación con los objetivos de las políticas públicas.</p> <p>Esto se debe a que el funcionario responsable de la cadena logística estatal de la Entidad, no se encuentra comprometido en gestionar, generar y promover compras públicas responsables y sostenibles que busquen cerrar brechas e innovar en el desarrollo de herramientas articuladas a los sistemas nacionales, que generen información y redunde en la gestión del conocimiento.</p> <p>Finalmente, esto origina que se invierta recursos estatales en redefinir la normatividad vigente, en mejorar y potenciar los sistemas de control, así como de una evaluación permanente de los funcionarios públicos.</p>	<p>contrataciones, en especial cuando exista alguna pérdida económica para la entidad.</p>			
<p>¿Qué tipo de mecanismos de control interno implementaría para superar las deficiencias que generan desafíos en las tres fases de la contratación pública?</p>	<p>Para evitar errores a futuro la Entidad debe de prever que se elabore un diagnóstico de la situación actual de las contrataciones realizadas, para así conocer las principales deficiencias que esta presenta, debiendo como resultado plantear objetivos, indicadores y metas para el desarrollo responsable y sostenible de dichas contrataciones, el mismo que deberá estar basado en el enfoque de cierre de brechas.</p> <p>Por otro lado, se debe de implementar y establecer</p>	<p>Mayor transparencia, basada en implementación de mecanismos de medición de rendimiento y cumplimiento de la normativa por parte del funcionario.</p>	<p>Mecanismos de control de rendimiento del funcionario público.</p>	<p>No existen divergencias para esta pregunta.</p>	<p>Contar con un diagnóstico de la situación actual de la Entidad, para así poder implementar mecanismos de medición de rendimiento a través de indicadores, serviría para superar dichas deficiencias en las fases de las contrataciones públicas.</p>

	<p>indicadores para cada funcionario responsable de la cadena logística con métrica para la evaluación de desempeño.</p> <p>Finalmente, se deberá gestionar que un auditor forme parte del órgano encargado de las contrataciones, para que realice funciones permanentes de control previo, esto evitara errores a futuro y así superar las deficiencias antes mencionadas.</p>				
<p>¿Cree usted que la coyuntura política influya en la planificación de las necesidades reales de la Entidad?</p>	<p>Definitivamente, la coyuntura obliga a replantear los objetivos de la institución y por ende un cambio de las acciones previstas, así como del presupuesto asignado para lograr dichas acciones</p>	<p>Si, un Gobierno que no puede asegurar estabilidad, seguridad y confianza generan en el trabajador temor y miedo respecto de su permanencia en una Entidad, razón por la cual la planificación solo se efectúa para los objetivos fáciles de cumplir sin asumir riesgos.</p>	<p>Influencia de la coyuntura política. Replantear objetivos</p>	<p>Cumplimiento de objetivos</p>	<p>La coyuntura política si afecta la planificación de las necesidades reales de la entidad, puesto que con el cambio se genera que los objetivos y acciones de la entidad no sea prospectiva si no a corto plazo, generando que los funcionarios no planifiquen objetivos fáciles sin asumir riesgos.</p>

## ANEXO 7

### RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

#### MATRIZ DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS

PREGUNTA	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS
¿Cuáles son las principales causales para que el funcionario público con su irregular accionar incumpla la normativa en contrataciones a pesar de existir lineamientos al respecto?	Falta de capacitación. Falta de ética Falta de valores. Falta de probidad. Falta de Mecanismos de Control. Falta de lucha contra la impunidad.	No existen divergencias en esta pregunta.
¿Qué tipo de buenas prácticas considera usted que se debe de implementar en las fases de la contratación pública?	Uso adecuado de los recursos públicos en las compras realizadas por la Entidad. Involucramiento de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.	Concientización. Comunicación. Empoderamiento. Bono o premio económico.
¿Qué tipos de desafíos para las buenas prácticas genera un funcionario que transgrede la normativa en contratación pública?	Mejorar los sistemas o mecanismos de control	Conocimiento normativo del funcionario publico
¿Qué tipo de mecanismos de control interno implementaría para superar las deficiencias que generan desafíos en las tres fases de la contratación pública?	Mecanismos de control de rendimiento del funcionario público.	No existen divergencias para esta pregunta.
¿Cree usted que la coyuntura política influya en la planificación de las necesidades reales de la Entidad?	Influencia de la coyuntura política. Replantear objetivos	Cumplimiento de objetivos

**ANEXO 8**

## **Propuesta de mejoramiento**

### **Título**

Implementación de control previo en las contrataciones que realiza una Empresa del Estado

**Autor:**

**Marian Manchego Marino**

**Asesor:**

**Dr. Mitchell Alarcón Díaz**

**Lima - 2018**

### 1. Datos de identificación:

<b>Título del proyecto:</b> Implementación de control previo en las contrataciones que realiza una Empresa del Estado		
<b>Nombre del ámbito de atención:</b> Empresa del Estado		
<b>Región:</b> Lima	<b>Provincia:</b> Lima	<b>Localidad:</b> Lima

### 2. Financiamiento: Recursos Propios / Directamente Recaudados

<b>Monto total:</b>	S/ 39,452.00
---------------------	--------------

### 3. Beneficiarios:

<b>Directos:</b>
325

### 4. Justificación

Establecer lineamientos de control previo para el cumplimiento oportuno y correcto de las fases de programación y actos preparatorios, selección y ejecución contractual de las contrataciones que realiza la Entidad, para una eficaz y eficiente utilización de los fondos públicos, cumplimiento de los objetivos y metas de las áreas usuarias de la entidad.

### 5. Diagnóstico

Las contrataciones realizadas por una empresa del estado se encuentran en riesgo alto por la ocurrencia de deficiencias en las fases de programación y actos preparatorios, selección y ejecución contractual, las cuales han sido ocasionadas

por el irregular accionar del personal; sumándose a ello la falta de un plan de desarrollo que afronte actividades de prevención y monitoreo como parte de la labor de supervisión.

## 6. El problema:

Irregular accionar del funcionario público ha generado deficiencias en las fases de programación y actos preparatorios, selección y ejecución contractual en las contrataciones que realiza la Entidad.

## 7. Impacto del proyecto en los beneficiarios directos e indirectos

<b>beneficiarios directos</b>	Los beneficiarios del presente proyecto son los funcionarios que se encuentren involucrados en el proceso de realizar las contrataciones de la Entidad, es decir, son los administrados del departamento de logística, el comité de selección, la gerencia legal, gerencia de administración y finanzas, gerencia general y las áreas usuarias. Estas personas resultarán ser los beneficiados directos de la propuesta de mejora, toda vez que al tener una correcta ejecución del fondo público se evitaría posibles sanciones por vulnerabilidad de la normativa.
-------------------------------	--

## 8. Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	
Establecer lineamientos de control previo para las	1	Generar una correcta supervisión a través de actividades de prevención y

contrataciones que realiza el Departamento de Logística.		monitoreo.
	2	Establecer una herramienta de autoevaluación para medir el nivel de cumplimiento de las actividades de control previo que se ejecute.

## 9. Resultados esperados

<b>Objetivo específico asociado</b>	<b>Descripción Resultado Esperado</b>
1	La supervisión a través de actividades de prevención y monitoreo va permitir que se ejecute correctamente los fondos públicos, se minimice los riesgos de incumplimiento de la norma y se genere un compromiso de mejora en los procesos.
2	La autoevaluación va a permitir que el área involucrada mida la eficacia y calidad de los controles en los procesos, productos y resultados de su gestión, favoreciendo el autocontrol y la autogestión del área porque permite que cada personal y dependencia pueda determinar las deficiencias en una escala personal como organizacional.

## 10. Actividades:

<b>1.1 Objetivo específico 1: Supervisión a través de actividades de prevención y monitoreo</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Productos</b>	<b>Duración</b>
Recepción de requerimiento autorizado	Jefe del Departamento de Logística	Derivar requerimiento al área de control previo	Inicio (día 0)
Recepción del requerimiento	Especialista en control previo	Revisar el cumplimiento de las condiciones del requerimiento de acuerdo a la normativa vigente, para posteriormente derivar el requerimiento al jefe de la unidad de compras para la indagación de precios o al área usuaria de requerirse modificaciones.	1 día
Recepción del requerimiento	Jefe de la Unidad de Compras	Derivar el requerimiento al especialista en programación para realizar los actos preparatorios.	1 día
Recepción del requerimiento	Especialista en Programación	Realizar las actuaciones preparatorias, armar el expediente de contratación y derivar el expediente al especialista en control previo para su revisión.	10 días
Recepción del expediente de contratación	Especialista en control previo	Revisar que los documentos del expediente de contratación cumplan con la normativa vigente, para posteriormente derivarlo al jefe de la unidad de compras para tramitar su aprobación o realizar modificaciones.	1 día
Recepción de expediente de contratación	Jefe de Unidad de Compras	Solicitar aprobación del expediente de contratación o modificaciones al mismo.	1 día

Recepción de expediente de contratación aprobado	Jefe del Departamento de Logística	Derivar el expediente aprobado al jefe de la unidad de compras	1 día
Recepción de expediente de contratación aprobado	Jefe de Unidad de Compras	Verificar el tipo de procedimiento de selección y solicitar la conformación del comité de selección y elaboración de las bases	1 día
Elaboración de bases	Comité de selección y especialistas en servicios y bienes	Elaboración de Bases y derivar bases al especialista en control previo para su revisión	2 días
Recepción de bases	Especialista en control previo	Revisar el cumplimiento de las condiciones de las bases de acuerdo a la normativa vigente, para posteriormente derivar las bases al jefe de la unidad de compras para solicitar su aprobación o modificación.	1 día
Recepción de bases	Jefe de Unidad de Compras	Solicitar aprobación o modificación de bases.	1 día
Recepción de Bases aprobadas	Jefe de Unidad de Compras	Derivar las bases a los especialistas para la convocatoria	1 día
Seguimiento del vencimiento de los contratos	Especialista de Control previo	Reportar con anticipación al Jefe de Logística el vencimiento de los contratos	Periódico

<b>1.2 Objetivo específico 2: Autoevaluación</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Productos</b>	<b>Plazo</b>
Realizar el registro de data de indicadores de cumplimiento del control previo.	Especialista en control previo	Informe de gestión trimestral	Al primer día hábil de finalizado cada trimestre
Realizar el registro de data de indicadores de tiempo de atención de los documentos.	Especialista en control previo	Informe de gestión trimestral	Al primer día hábil de finalizado cada trimestre
Realizar el registro de data de indicadores de cumplimiento del plazo de atención de los documentos.	Especialista en control previo	Informe de gestión trimestral	Al primer día hábil de finalizado cada trimestre

## 11. Presupuesto

La asignación de recursos financieros permitirá contar con los insumos necesarios que faciliten la ejecución de las actividades propuestas por el proyecto.

### a. Gastos presupuestarios:

Se utilizará la capacidad instalada de la Entidad, los equipos de cómputo existentes y solo se costeará los servicios profesionales.

Actividad asociada (Número)	Gastos de Operación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1.1.1.	Costo de servicios profesionales	14 meses	2,818.00	39,452.00
<b>Gasto total</b>				<b>39,452.00</b>

## 12. Diseño de seguimiento y evaluación del plan

Resultados esperados		Fundamentos	Indicadores de logro	Medios de verificación	Periodicidad	Responsables de la evaluación
1	Cumplimiento del control previo	Minimizar los riesgos de contrataciones deficientes	Número de procesos observados / Número de procesos programados en el periodo	Informes de gestión	Trimestral	Gerente General
2	Tiempo de atención de los documentos	Agilizar la atención de los requerimientos	Número de documentos atendidos a tiempo / Número de documentos procesados en el periodo	Informes de gestión	Trimestral	Gerente General
3	Cumplimiento del plazo de atención de los documentos	Agilizar la atención de los requerimientos	Número de documentos atendidas dentro del plazo / Número total de documentos atendidas	Informes de gestión	Trimestral	Gerente General

**ANEXO 9****SOLICITUD PARA AUTORIZACIÓN DEL USO DE INFORMACIÓN**

Lima, 18 de octubre de 2017



Señores:

EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A

Av. Alfonso Ugarte 873 - Lima

Atención: Dra. Mabel Moscoso Jonhson - Gerente de Administración y Finanzas

Asunto : Autorización para el uso de información pública

Presente:

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, para saludarla cordialmente y a la vez mediante el presente solicitar autorización para el uso de información pública de las adquisiciones y contrataciones realizadas por la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. - Editora Perú, como modelo para utilizarlo en mi tema de investigación, a fin de poder optar el grado de Maestro en Gestión Pública.

Agradeciendo la atención que brinde al presente, aprovecho la oportunidad para renovarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

Marian Manchego Marino

DNI: 46084174