



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión de compras en el Instituto Nacional
de Salud del Niño - 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Elsa Elvira Nazario Fuertes

ASESOR:

Dr. Edwin Alberto Martínez López

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del estado

PERÚ – 2018



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): NAZARIO FUERTES, ELSA ELVIRA

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

GESTIÓN DE COMPRAS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO -2017

Fecha: 16 de agosto de 2018

Hora: 4:00 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Luzmila Garro Aburto

Firma: 

SECRETARIO: Mg. María Jesús López Vega

Firma: 

VOCAL: Dr. Edwin Alberto Martínez López

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por mayoría.

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

Redacción APA.

.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mis hijos Lucero y Lorenzo, quienes me impulsan a ser mejor cada día.

A mis padres, Elsa y Santiago por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi querida e inolvidable tía Clementina, quien desde el cielo alumbra mis noches de desvelo.

Agradecimiento

Un agradecimiento sincero a mi familia, por su apoyo incondicional para el logro de mis objetivos personales.

A la Universidad Cesar Vallejo, por brindarme la oportunidad de alcanzar mis metas académicas.

Declaración de Autoría

Yo, **Elsa Elvira Nazario Fuertes**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión de los Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “**Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño - 2017**” presentada, en 143 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 8 de agosto del 2018

Elsa Elvira Nazario Fuertes
DNI: 10457448

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

Presento a ustedes mi tesis titulada “Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño - 2017”, cuyo objetivo fue: Analizar cómo se realiza la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra.

En el presente trabajo, se estudia cómo se realizó la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño durante un periodo presupuestal. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al planteamiento del problema, el capítulo III se refiere al Marco metodológico; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño se han llevado a cabo adecuadamente de acuerdo al monto que significa su adquisición; es decir, de acuerdo a la Directiva interna para adquisiciones con montos hasta ocho UIT y bajo el ámbito de lo establecido en la Ley de contrataciones del estado y su Reglamento, para adquisiciones mayores a las ocho UIT; sin embargo, es importante que la administración del instituto, brinde mayor importancia a la capacitación del personal que se encarga de realizar los requerimientos de bienes y servicios, ya que si estos no son adecuadamente solicitados, se verán reflejados en las diferentes etapas del proceso de selección, desde la determinación del valor referencial hasta una apelación de la buena pro.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

Índice

Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I Introducción	
1.1 Trabajos previos	14
1.2 Marco teórico referencial	21
1.3 Marco espacial	64
1.4 Marco temporal	64
1.5 Contextualización: histórica, política, cultural, social.	64
II. Problema de Investigación	
2.1 Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados, preguntas orientadoras	74
2.2 Formulación del problema de investigación	91
2.3. Justificación	91
2.4. Relevancia	92
2.5. Contribución	92
2.6. Objetivos	92

II: Marco Metodológico

3.1. Categorías y categorización	95
3.2. Metodología	97
3.3. Escenario de estudio	98
3.4. Caracterización de sujetos	99
3.5. Procedimientos metodológicos de investigación	100
3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	101
3.7. Mapeamiento	102
3.8. Rigor Científico	102
IV. Resultados	104
V. Discusión	109
VI. Conclusiones	115
VII. Recomendaciones	117
IX. Referencias	119
Anexos	
Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos	125
Anexo 2: Matriz de categorización	126
Anexo 3: Matriz de triangulación	127
Anexo 4: Matriz de desgravación de entrevistas	134

Índice de tablas

Tabla 1.	Procedimientos de selección programados en la primera versión del PAC del INSN -2017	79
Tabla 2.	Procedimientos de selección programados en la última versión del PAC del INSN -2017	80
Tabla 3.	Procedimientos de selección convocados durante el año 2017 a través de Perú compras	86
Tabla 4.	Procedimientos de selección convocados mensualmente durante el año 2017	87
Tabla 5.	Matriz de codificación	96
Tabla 6.	Categorías y subcategorías	97
Tabla 7.	Codificación de personal entrevistado	100
Tabla 8.	Rigor científico	103

Índice de figuras

Figura 1.	Fases del proceso de planeamiento estratégico	27
Figura 2.	Vinculación del planeamiento estratégico con los sistemas administrativos	29
Figura 3.	Vinculación del planeamiento estratégico con los sistemas administrativos	43
Figura 4.	Etapas de los procedimientos de selección	55
Figura 5.	Estructura funcional de la Oficina de Logística del INSN	75

Resumen

La presente investigación titulada: Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño - 2017, tuvo como objetivo general analizar cómo se realizó la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño durante un periodo presupuestal.

La metodología empleada en la presente investigación fue el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo; de diseño en base a estudio de casos. La técnica empleada para recolectar información fue observación, entrevista y análisis documental; para ello se utilizaron como instrumentos de recolección de datos: la lista de cotejo y la guía de entrevista.

Se llegaron a las siguientes conclusiones: para que se realice una buena gestión de compras, es importante que las áreas usuarias formulen un buen requerimiento de sus bienes y servicios, por lo cual sería conveniente que la administración del instituto, brinde capacitación en tema de contrataciones públicas así como, de gestión hospitalaria, a todos los encargados de las áreas usuarias que realizan los requerimientos de bienes y servicios; lo cual, se vería reflejado en la fluidez del proceso de compras. Asimismo es necesario que se logre mayor participación del Área de Almacén, principalmente en la formulación de requerimientos, para evitar, el desabastecimiento y/o sobrestock de productos, en base al consumo de bienes.

Palabras claves: gestión, compras públicas y contratación pública.

Abstract

The present research entitled: Purchasing Management at the National Institute of Child Health - 2017, had as a general objective to analyze how the procurement management was carried out in the National Institute of Child Health during a budgetary period.

The methodology used in the present investigation was interpretive paradigm, with a qualitative approach; of design based on case studies. The technique used to collect information was observation, interview and documentary analysis; For this purpose, data collection instruments were used: the checklist and the interview guide.

These are the following conclusions: In order to carry out a good management of purchases, it is important that the user areas formulate a good requirement for their goods and services, for which it is convenient that the administration of the institute, provide training in the issue of contracting the social networks of the hospital administration, to all those in charge of the user areas that perform the requirements of goods and services; Which, would be reflected in the fluidity of the purchasing process. It is also necessary to achieve a greater participation in the Warehouse Area, mainly in the formulation of requirements, to avoid the shortage and / or overstock of products, based on the consumption of goods.

Key words: management, public procurement and public procurement.

I. Introducción

1.1 Trabajos previos

Trabajos previos internacionales.

Gaviria (2015) presentó la tesis de grado para la obtención del título de magister en gerencia de servicios de salud en la universidad Regional Autónoma de los Andes - Uniandes, que lleva por título: "Plan de mejoramiento del proceso de adquisición de insumos médicos en el hospital Sagrado Corazón de Jesús de Quevedo". El objetivo general de la tesis fue el diseño de un plan que permita mejorar el proceso para adquirir insumos médicos que permitan garantizar la satisfacción de los usuarios. En las conclusiones se afirmó que el mayor problema estaba en la planificación, que se realiza cada cuatro meses, evidenciando que las cantidades solicitadas no concuerdan con el consumo promedio mensual; asimismo se indicó que estas cantidades se vuelven insuficientes al momento de cubrir las necesidades a nivel hospitalario, evidenciando ruptura de stock; además con planificación se evitaría que se agote el stock o los inventarios excesivos y adicionalmente se evidencia la insatisfacción en los usuarios por tener que adquirir insumos por sus propios medios o interrumpir sus tratamientos.

Montañes (2015) presentó la tesis para la Maestría en Dirección de Negocios de la Universidad Nacional de Córdoba - Argentina que lleva por título: "Requerimiento de materiales productivos dinámico". Esta investigación tuvo por objetivo realizar un MRP (Requerimiento de Materiales de Producción) dinámico que permita revisar y realizar la activación dinámica de las ordenes de compras con el avance o grado de cumplimiento real del plan de producción, llevando el proceso de una planificación estática a una dinámica. Este proceso indicó que al contar con un plan general de negocios, se elabore luego, uno de recursos de manufactura que relacione a la vez, otros procesos, como compras, finanzas e ingeniería adoptando un siguiente plan de producción focal. Para la implementación de esta herramienta se pone mayor énfasis en la importancia de los principios o conceptos básicos de gestión de inventarios, por lo cual, los divide en: inventario de demanda dependiente, que se encuentra compuesto por las denominadas materias primas (artículos que sirven para el proceso de producción) e inventario de demanda independiente que se encuentra compuesto por los productos terminados, partes para servicio de repuesto y demás artículos terminados.

Tome (2014) presentó una tesis para maestría en administración de empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, que lleva por título: “Manual de procedimiento para la compra y contrataciones de bienes servicios en la corporación municipal de Cane, La Paz. Si bien el objetivo general de la tesis, consistía en la elaboración de un manual de procedimientos, los objetivos específicos fueron: “Que el manual establezca los procedimientos a seguir; que se determine si estos procedimientos para la adquisición de bienes y servicios se ajusta a lo establecido en la ley y socializar el manual en la corporación”. Para ello realizó una encuesta aplicada a los empleados de la corporación municipal y concluyó que la Corporación debe elaborar un instrumento en el cual se observe los procedimientos estandarizados; acoplándolo con la legislación vigente; debe mostrar el total de requisitos legales esenciales a ejecutar para validez la contratación; en relación a las contrataciones de bienes y servicios la corporación no cuenta con todos los requisitos básicos que le permitan operar con validez, por falta de conocimiento, por lo que es necesario la capacitación de personal para lograr la mejora y optimización de los procedimientos. Adicionalmente se recomienda buscar asesoramiento legal y administrativo para realizar los procesos compras y contrataciones e incluir avances tecnológicos informativos en su estructura que permitan automatizar procedimientos, realizar seguimiento y mantener una base de datos actualizados que permitan una oportuna toma de decisiones.

Díaz (2014) presentó una tesis al Programa de maestría en derecho de la Universidad Andina Simón Bolívar, con sede Ecuador, que lleva por título: “La determinación del presupuesto referencial de los procedimientos dinámicos de contratación pública y su afectación en el gasto del estado ecuatoriano”. Esta tesis abordó primero procesos relacionados al régimen especial del Catálogo electrónico y la Subasta inversa electrónica, luego se centralizó en el presupuesto referencial para la contratación y como afectó la ejecución del gasto público. Luego señaló como conclusión general, que “el monto fijado previamente a la contratación, no tiene el trato ni la debida importancia, por no presentar claro los efectos causados en el Presupuesto General del Estado, ni en el desarrollo de metas y objetivos del gobierno, plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo.” Las conclusiones

específicas fueron: Primero, en el proceso de Catálogo Electrónico, Sercop no fija procedimientos para determinar un presupuesto referencial al que se puedan sujetar futuros proveedores, permitiendo la adjudicación a la mejor oferta presentada, no significando ser el mejor precio del mercado; segundo, al beneficiar a las micro y pequeñas empresas, se desnaturalizó el proceso de subasta inversa electrónica, por lo cual no logra ganar quien oferte el precio más bajo, si no por su condición legal y financiera; tercero, los procesos del PAC difieren a los procesos convocados, evidenciando la falta de planificación y poca importancia en la elaboración de los PAC, lo que repercute en los presupuestos referenciales; cuarto, aunque en la legislación ecuatoriana la certificación presupuestaria es denominada acto administrativo, en la práctica no cambia su condición, funcionando como un hecho administrativo; quinto, en la determinación del presupuesto referencial se evidencian errores, por no realizar un análisis pormenorizado; sexto, Sercop no garantiza la calidad de gasto público, al no delimitar el modo para fijar un buen presupuesto referencial; séptimo, En el presupuesto estatal del año 2013, el 45% de los casi 11'000,000,000.00 de dólares fueron gasto en contratación pública por régimen especial, sumando el 15% contratado por subasta inversa electrónica, mostrando que el 50% de compras públicas son contrataciones directas.

San Martín (2014) presentó un estudio para magister en dirección de empresas en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad del Bio-Bio, que lleva por título: "Levantamiento de Procesos en la gestión de abastecimiento en un hospital público (Hospital Víctor Ríos Ruiz de los Ángeles). El levantamiento de los procesos en el departamento de abastecimiento permitió que el trabajo en el área, se realice en equipo y armonía; adicionalmente permitió: servir de base como sistema ordenador en otros sistemas administrativos; ayudar a reducir la deuda hospitalaria; detener el paradigma en los hospitales públicos sobre la posibilidad de perfeccionar la gestión que se realiza en ellos; evitar la pérdida de tiempos innecesarios en la repetición de actividades y/o la toma de una decisión no adecuada; fomentar la reducción de procesos por contratación directa o procesos de compras de trato ajustándose a la transparencia; lograr el equilibrio entre requerimiento, compra efectiva, ingreso a bodega y uso del mismo; disminuir los niveles de stock que permitan reducir el costo de inventarios en exceso, perdida

por vencimiento; evitar ocupar espacio adicional por cantidades inadecuadas de stock, a los cuales se les puede emplear en otros usos.

Trabajos previos nacionales.

Agüero (2017) presentó una tesis para optar el grado académico de maestro en gestión de los servicios de salud, a la Universidad Cesar Vallejo, que lleva por título: “Administración hospitalaria y abastecimiento según la perspectiva de los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima, 2016”. La referida tesis se realizó con el objetivo de establecer la correlación existente entre la administración hospitalaria y el abastecimiento tomando en cuenta la opinión de sus trabajadores. Ante ello, mediante un estudio descriptivo correlacional, de diseño no experimental transversal, concluyó que los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, determinan que existe una relación directa o positiva entre las variables, correlación baja ($r=0,215$); Indica además, que la dependencia es en proporción constante, por mostrar un nivel medio (60,0%) en la administración hospitalaria y en el abastecimiento. Asimismo recomendó que se implementen acciones para la mejora continua a los procesos logísticos.

Baldera (2017) presentó una tesis para optar el grado de magister en gestión pública, en la Universidad Cesar Vallejo, que lleva por título: “Impacto de los actos preparatorios en el cumplimiento de los procesos de selección convocados en la Municipalidad distrital de Mochumi, años 2014 y 2015”. La tesis presentó como objetivo general el establecer el impacto de los actos preparatorios en el desarrollo de los procedimientos de selección que se convocan en esta municipalidad. De las entrevistas y observaciones se concluyó que las contrataciones presentan falencias que inciden en la optimización y dinamismo de las compras por falta de procedimientos previamente establecidos en la etapa de actos preparatorios y carencia de capacitación al personal; en otra conclusión se indica que la demora del área responsable para determinar el valor referencial y tramitar el requerimiento fue una barrera en la convocatoria de los procesos. Como sugerencia indicó primero, que se brinde capacitación al personal involucrado y se estandaricen los procesos de compras que permitan lograr la uniformidad y optimización de los procesos de selección; segundo mantener actualizado e informado sobre la

normativa, a los colaboradores y tercero, en aras de reducir el tiempo que se tarda el área responsable de las compras en establecer el valor referencial para los procedimientos de selección convocados, sería necesario implementar un mecanismo de seguimiento e identificación de las mejores posibilidades que ofrece el mercado.

Paredes (2017) presentó una tesis para optar el grado académico de doctora en gestión pública y gobernabilidad, en la universidad Cesar Vallejo, que lleva por título: "Nivel de gestión y conducta ética en la adjudicación de contrataciones no reglamentadas en el Instituto Nacional de Salud - 2016". La investigación desarrolló el objetivo general determinando como influencia el nivel de gestión del órgano encargado de las contrataciones y la conducta ética de sus funcionarios en las adjudicaciones de contratos no reglamentadas en el instituto, durante el año 2016. Para ello, se aplicó la técnica de encuesta y se tomó como instrumento el cuestionario, encuestando a los 32 trabajadores administrativos, integrantes de la oficina ejecutiva de logística específicamente del órgano encargado de las contrataciones; y de la evaluación a sus tres variables (nivel de gestión pública, conducta ética de gestión pública y adjudicación de contrataciones no reglamentadas), demostró que el nivel de la gestión pública y la conducta ética en la función pública, influyen positivamente en el desarrollo de los procesos de adjudicaciones en la contratación no reglamentada y se recomienda a los jefes de áreas similares, revisar y adaptarlos a la realidad de sus propias unidades.

Arévalo (2017) presentó una tesis para optar el grado académico de maestro en gerencia de operaciones y logística en la Universidad Cesar Vallejo, que lleva por título: "Gestión de compras en la industria metálicas El Rafa". El objetivo de la investigación fue que mediante el análisis se determine la incidencia de la tecnología de la información en la gestión de compras que se realiza en la empresa"; ante lo cual, mediante un enfoque cualitativo y el uso de técnica de recolección de datos se realizó entrevistas y matriz de saturación concluyendo que para el mejor uso de recursos y mejor comunicación dentro de la empresa, es necesario la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planing o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales); además consideró necesario que se planifiquen capacitaciones en gestión de compras, así como en coaching,

que permitan que se identifiquen dentro de los procesos institucionales. Adicionalmente, indicó que el almacén debe realizar un mejor control de las existencias para que así, la información llegue correctamente y de manera oportuna para realizar las compras.

Arizaga (2017) presentó una tesis para optar el grado académico de maestra en gestión pública, en la Universidad Cesar Vallejo, que lleva por título: “Factores relacionados a las modificaciones del plan anual de contrataciones en la municipalidad Pueblo Libre en el 2015”. La tesis elaborada cumplió con el objetivo general de establecer el factor predominante que relacione las modificaciones del PAC en esta municipalidad y como objetivos específicos: que se determine el indicador predominante dentro del factor modificación presupuestaria relacionada a las modificaciones del PAC y el indicador predominante dentro del factor humano relacionado a las modificaciones del PAC.” Ante ello presentó las siguientes conclusiones: El factor humano es predominante en las modificaciones del PAC porque actúan para promover y encaminar esfuerzos para ejecutar el PAC; el indicador predominante del factor modificación presupuestal, es la meta presupuestaria porque sintetiza el producto final planeado para el año fiscal y el factor predominante del factor humano relacionado a las modificaciones del PAC es la gerencia de administración por conducir los procesos de tesorería, abastecimiento, contabilidad y personal, priorizando el gasto.

Salirrosas (2016) presentó una tesis para optar el grado de maestro en ciencias económicas en la Universidad Nacional de Trujillo, que lleva por título: “Incidencia de la planificación de requerimientos de los pedidos de compra para lograr la eficiencia en la gestión de compras de bienes en el Instituto Regional de Oftalmología La Libertad 2016”, esta tesis desarrolló como objetivo general que se determine como incide la planificación en cada requerimiento de compra que con eficiencia, permita logros en la gestión de compra de bienes. Ante ello, la autora concluyó que no se cumple con realizar los pedidos de compra de acuerdo a la programación del cuadro de necesidades, lo cual ocasiona desorden y perjudica a otros centros de costo, además no se tiene conocimiento del stock de bienes cuando se realiza los pedidos de compras. Adicionalmente sugirió efectuar un

manual de procedimientos, el cual permitirá conocer cada paso a seguir para realizar sus requerimientos.

Arisaca, Figueroa, Candela (2014) presentaron su tema de tesis en la maestría en dirección de operaciones y logística X, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, que lleva por título: "Propuesta de mejora en el proceso de abastecimiento de medicamentos en una clínica privada de salud". Luego de realizar la descripción del proceso de suministro de medicamentos y material médico, se identificaron los problemas principales, se evaluó el problema aplicando herramientas de calidad y los principales problemas aplicando la teoría de los cinco ceros, luego se procedió a la calificación y ponderación de los problemas aplicando el diagrama de Ishikawa. Contando con esta información se procedió a la evaluación de procesos, iniciando con el planeamiento o estimación de necesidades, luego con el proceso de compras y al final con la gestión de proveedores y precio de compra, concluyendo con el impacto de reducción de costos del sistema de suministro. La tesis presentada tiene por conclusiones que es posible la reducción de 25% de los costos de compra y tenencia; aplicar una política que incluya criterios de variabilidad del consumo y los costos; asimismo recomiendan entre otros: aplicar estudios del Lean Management en la cadena de abastecimiento para reducir mermas, establecer políticas que incluya todos los procesos del sistema que permitan gestionar los productos de mayor impacto financiero; buscar acuerdos corporativos estratégicos con proveedores más participativos, implementar modelos de compras para los productos de tipo palanca y no críticos, implementar un balanced scorecard que permita alinear los objetivos de la empresa direccionado al abastecimiento.

Gómez (2014) presentó su tesis para optar el grado de magister en administración con mención en gestión empresarial, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que lleva por título: "La programación de abastecimiento y su incidencia en la gestión de logística en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna". Esta investigación presentó como objetivo general que se determine la manera en que la programación de abastecimiento influirá en la gestión de logística de la UNJBG, por lo cual, mediante un tipo de investigación básica, analizó la participación del personal de logística en las fases de

abastecimiento y concluyó en que la programación de abastecimiento influyó de manera significativa en la gestión logística, pero el desempeño de la gestión de logística no es eficiente, esto, por el incumplimiento de actividades y objetivos, lo cual se refleja en la improvisación y el azar en el abastecimiento; por ello se recomienda que se realice y aplique una programación de abastecimiento, que permita la superación y mejoramiento de la gestión logística, que brinde la calidad, cantidad y oportunidad de todos los bienes y servicios.

1.2 Marco teórico referencial

Gestión de Compras.

En una institución pública de salud que brinda atención 24 horas al día, la gestión de compras que se realice es muy importante para asegurar la disposición de todos los bienes, insumos y/o servicios necesarios que permitan a los profesionales de la salud, asegurar una atención de calidad a cada uno de los usuarios que acuden en busca de salud. Para Anaya (2011) La función de las compras permite adquirir los bienes y servicios que necesita una empresa y que garantice su abastecimiento en las cantidades requeridas, en términos de tiempo, calidad y precio (p.79). En la administración pública, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios en cada una de las áreas hospitalarias, es necesario que los responsables de cada área usuaria conozcan el desarrollo de sus actividades y la demanda de los productos para que realicen sus requerimientos de bienes y servicios con la anticipación debida y proyectando su consumo mínimo por un año.

Desde el punto de vista de la gestión de inventarios, Anaya (2011) indica que las compras buscan dar solución a las cuestiones relacionadas con las siguientes preguntas: ¿Qué productos hay que reponer? ¿Qué cantidad hay que comprar o adquirir? ¿Cuándo hay que efectuar el pedido? ¿Dónde hay que situar el producto? (p.80) Para dar respuesta a estas preguntas, actualmente, la gestión de compras a nivel estatal, solo cuenta con la LCE y su Reglamento, la cual establece los mecanismos para realizar contrataciones por montos mayores a las ocho unidades impositivas tributarias; sin embargo, en esta normativa no se atribuye responsabilidades a los almacenes para cumplir esta función, delegándose esta responsabilidad a las áreas usuarias, quienes deben realizar sus

requerimientos en los plazos establecidos, detallando las cantidades necesarias para desarrollar sus funciones sin interrupciones y determinando la calidad de los bienes o servicios, a través de las características técnicas o términos de referencia, respectivamente, considerando su abastecimiento por un tiempo mínimo de un año, la cual puede realizarse por medio de cronogramas de entrega.

En las entidades privadas se busca generar mayores ingresos y menores egresos, es decir, se invierte para luego ganar; por lo cual debe contar con todo lo que necesite para ahorrar costos, si la calidad de los productos no es buena, puede generar pérdidas o retrasos, que se reflejan inmediatamente en los balances de la empresa, por lo cual se brinda mayor importancia a la gestión de abastecimiento, siendo parte de ella la gestión de compras. Ante ello Anaya (2011) resume como responsabilidades básicas de la gestión de compras: a) Que se mantenga la continuidad de suministros, en relación con los programas de fabricación o compras; b) Que se proporcione productos, materiales y/o componentes en acuerdo con las especificaciones, con la calidad solicitada; c) Que se obtengan productos necesarios con el costo total más bajo posible, cumpliendo con las necesidades de calidad y plazos de entrega establecidos; d) Que se prevenga de la variación de precio en el mercado, coyunturas, tendencias, etc. a la fábrica o departamento comercial. (p.81). aunque estas responsabilidades son las mismas en las entidades públicas, se debe tener en cuenta que no se invierte para ganar, los presupuestos son establecidos, lo que genera que se tenga que realizar priorizaciones en las adquisiciones, no se puede adquirir todo lo que se solicita, se debe realizar la sustentación y tramites de autorización establecidos. Adicionalmente a ello, los proveedores no siempre están dispuestos a atender los requerimientos u optan por elevar los precios para compensar la común demora en la cancelación de sus facturas.

Asimismo, es importante señalar que por naturaleza, la gestión de compras tiene actividades específicas, tanto en la gestión pública como privada, Anaya (2011) señala como la más importante el estudio de fuentes de suministro que es la equivalente al análisis de mercado en la gestión pública; la selección de proveedores, que sería el procedimiento de selección propiamente detallada en la normativa vigente; la gestión de la calidad de la compra equivalente al control de

las especificaciones de calidad requeridas, incluyendo empaquetado, presentación, y demás términos establecidos en las bases, al momento de la convocatoria; la gestión de precios que busca ubicar productos económicos pero con cumplan con la calidad solicitada; la gestión de plazos y condiciones de entrega para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los lead-times de aprovisionamiento; el seguimiento de operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor, que en el sector público, se establecen en el contrato que se firma con el proveedor. (p. 82)

En una exposición realizada por Vega de Ching (2013), señaló que la compra “Es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido.” Y que la gestión de compras: “Consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, los cuales deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado”.

En los antecedentes mencionados en la presente investigación, se evaluaron diferentes autores, de ellos se concluye que para una buena gestión de compras, los factores claves son: el precio, la calidad y el tiempo; por ello, las compras a nivel institucional adquieren una importancia estratégica, siendo su objetivo lograr adquisiciones de bienes y servicios al más bajo costo, pero con la mejor calidad y que cubra la necesidad de los usuarios, teniendo en claro que se debe asegurar la continuidad de suministro, evitando deterioros o desperdicios por mala calidad o sobre stock. Entre ellos se encuentra la tesis presentada por Arévalo (2017) quien se apoyó en dos autores para determinar el concepto de la gestión de compras; el primero indicó que la gestión de compras consiste en la adquisición de bienes para una institución, verificando que se cuente con estos requerimientos al momento que el área los requiera, de esa manera no interrumpir el ciclo. López (2014). Seguidamente indicó que la gestión de compras consiste en satisfacer la necesidad de la empresa con apoyo externo, lo cual permitirá maximizar el valor del dinero invertido, refiriéndose al criterio económico y en el menor tiempo. (Martinez, 2013).

Teniendo en cuenta el rubro de la empresa, la gestión de compras son las actividades y acciones que se destinan a la adquisición satisfactoria de bienes y/o contratación de servicios, realizados a través de la definición de directrices encaminadas a cumplir y mejorar las condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega. Asimismo, es importante indicar que para optimizar la gestión de compra se debe señalar que en una empresa, lo más importante es el recurso humano, por ello lo más relevante, es hacer entender al personal, la importancia de conocer los procesos de la cadena de abastecimiento, así como, la importancia de las actividades que ellos realizan para alcanzar el cumplimiento de los objetivos a nivel institucional. (Kirby y Brosa, 2011)

Proceso de Planificación.

En términos de administración, se puede decir que la planeación viene a ser el primer paso en un proceso a nivel institucional, el cual forma parte de una buena dirección. A través de la planeación se permite obtener y destinar recursos de acuerdo a los objetivos planteados, los cuales deben estar registrados en los planes institucionales de la empresa. Asimismo se puede decir que la etapa del planeamiento estratégico viene a ser un proceso formal en el cual se fijará las metas fundamentales y los objetivos con términos específicos, para alcanzar las metas organizacionales. Por otra parte, de acuerdo a Cottman (2004) se puede señalar que “Un sistema de planeamiento de compras nos establecerá las reales necesidades de materia prima, insumos y la real necesidad de pedido con los proveedores, con la finalidad de racionalizar recursos. Estos procesos no lo veamos solamente a la compra de productos, es algo más complejo, implica planeamiento, organización, control y funciones a nivel gerencial o jefatural que demandan habilidades desde la capacidad de análisis hasta la buena negociación.” (p. 25)

Para Anaya (2011) la planificación de compras se debe realizar en base al análisis ABC conocido como Principio de Pareto o Regla 80/20, el cual consiste en seleccionar productos de acuerdo al interés institucional, para lo cual se establecen niveles de importancia a cada producto y luego se determinan las cantidades en

base a su consumo anual, luego se calcula el porcentaje que representa el costo del producto en relación al costo total y se ubica en el grupo correspondiente que establecen las prioridades por producto (p. 64). En el sector público esta etapa sería la más complicada, ya que al ser la parte administrativa, la encargada de realizar esta programación, se desconoce el desarrollo de funciones en cada uno de los servicios del instituto, debiendo ceñirse a lo que plantean los usuarios al momento de realizar sus requerimientos de bienes y servicios, en las cantidades plazos, calidad establecida, sin ser respaldados por alguna estadística, producción del servicio u otro medio que permita determinar la importancia del bien en el desarrollo de las actividades diarias.

Ventajas de planificar las compras.

Para detallar este punto se observó el manual de planificación de compras publicado por la Dirección Chile Compra, donde se indicó que las ventajas de planificar en las compras son: (i) Conseguir precios competitivos para los compradores que forman el estado; (ii) Mantener costos administrativos menores, reflejados en la disminución de la actividad en las compras y menor revisión en la entrega de los productos; (iii) Conseguir compras oportunas que permitan obtener lo que necesitamos en el momento que lo necesitamos, atender con prontitud los requerimientos; (iv) Distribuir adecuadamente la carga de trabajo entre el recurso humano y en el tiempo. Tener en cuenta que un buen plan permitirá distribuir un trabajo, evitando la sobrecarga de trabajo; (v) Afrontar mejor las situaciones en momentos de crisis, que se resolverán conociendo la disposición de recursos para realizar otras actividades; (vi) Disminuir el número de procedimientos por licitaciones desiertas y/o de compras denominadas urgentes; (vii) Mantener menores costos de inventario, ya que un buen plan permite disminuir stock; (viii) Ayuda a conseguir objetivos estratégicos en la institución; (ix) Contar con registros históricos; y (x) Control y transparencia en los gastos que se realizan. De ello se concluyó que la planificación de compras: "... Nos permite guiar, controlar y transparentar las compras, tomando medidas correctivas oportunamente" asimismo se recomienda que trimestralmente se analice los avances, las modificaciones y las actualizaciones que se realizan al plan, debiendo revisar: (i) Las compras planificadas v/s las compras realizadas; (ii) Las compras realizadas

con modificaciones, por ejemplo cuando hay variaciones en los costos, en el tiempo, etc. (iii) La realización de otras compras que no se encontraban previstas en el plan y por ende, las causas que originaron esta desviación.

En la página del Sistema de compras y contrataciones públicas de la Republica Dominicana, la Dirección General de Contrataciones públicas publica la Metodología para preparar los planes y programas anuales de compras y contrataciones, en el cual se indica como principio de la planificación de compras y contrataciones su fundamentación en la forma de orientarse a satisfacer las necesidades y perspectivas de los usuarios internos en una Entidad del Estado, así como los ciudadanos y todos los posibles contratistas del Estado, el mismo no es solo indispensable a la hora de evaluar la coherencia entre la acción y la planificación estratégica de la Entidad, sino que también garantizan la gestión eficiente de recursos dispuestos a una actuación responsable consecuente con las demandas de la sociedad civil que las sustentan.” Así mismo se indica como primer paso el conocimiento del análisis, específicamente el punto en que se encuentra la organización con relación a los distintos aspectos que se desarrollan para planificar las compras y contrataciones, e identificar sus debilidades, deficiencias, carencias y problemas que pueden impedir la manera de satisfacer a los grupos que se interesan. En segundo lugar, el analizar nos lleva como se define y sistematiza la posible acción de mejorar maximizando el impacto de acción en la Entidad. Al realizar la programación, priorización, valorización y de ser el caso, aprobación, se conformará el Plan Anual de Compras y Contrataciones. El Plan debe estar de manera coherente con el Plan Operativo y Estratégico de la Entidad Contratante de modo que se brinde respuesta a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, para poder desarrollar sus programas y proyectos

El Planeamiento Estratégico en el estado peruano se encuentra a cargo del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan) y su órgano rector, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). Siendo Ceplan el encargado del seguimiento y evaluación de planes, políticas, programas, objetivos y proyectos; emitió la Directiva N°001-2014. Directiva General del Proceso de

Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico¹ En el tercer capítulo de esta Directiva se define que: “El planeamiento estratégico es un proceso sistemático que se construye sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.” Asimismo, en la Figura N° 1, se detalla el proceso a seguir de planeamiento estratégico desarrollado en cuatro fases: Fase de análisis prospectivo, fase estratégica, fase institucional y fase de seguimiento. Se regula la tipología de planes estratégicos: “a) Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM; b) Plan de Desarrollo Regional Concertado - PDRC; c) Plan de Desarrollo Local Concertado - PDLC; d) Plan Estratégico Institucional - PEI; e) Plan Operativo Institucional - POI f) Planes Especiales: f.1) Plan Especial Multisectorial - PEM, f.2) Plan Especial Territorial - PET y f.3) Otros Planes Especiales.”



Figura 1. Fases del proceso de planeamiento estratégico

Seguidamente, de la Directiva se puede indicar que la fase de análisis prospectivo y fase estratégica son la guía para que cada sector pueda desarrollar su fase institucional y la fase de seguimiento. En el capítulo VI de fase institucional: “Se determina la Misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas; asimismo, se identifican las acciones estratégicas institucionales y se construye una ruta estratégica institucional. Asimismo, las acciones estratégicas institucionales se desagregan en actividades y se vinculan con el Sistema de Presupuesto Público a través de la estructura programática. En esta fase se articulan los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales con los respectivos objetivos estratégicos institucionales.” Y la fase de

¹ Aprobada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-Ceplan/PCD.

seguimiento: “Contribuye al logro de los objetivos estratégicos a través del control y evaluación continuos de las metas con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico. Asimismo, considera el seguimiento a los riesgos y oportunidades identificados en la Fase de Análisis Prospectivo. En función del resultado de las mediciones realizadas, se podrán adoptar decisiones estratégicas u operativas, orientadas a asegurar el logro de los objetivos y las metas. La Fase de Seguimiento es responsabilidad de los Órganos de Planeamiento Estratégico. En las entidades de la Administración Pública donde exista un Órgano de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, o quien haga sus veces, distinto al Órgano de Planeamiento Estratégico, esta función deberá realizarse de manera coordinada.”

Mediante Artículo 1 de la Resolución N° 042-2016-Ceplan-PCD se modificó las definiciones del PEI y del POI, de la siguiente manera:

Artículo 17. Plan Estratégico Institucional - PEI

El PEI es el documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que constituyen un pliego presupuestario. Se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. Este documento desarrolla las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el PESEM o PDC, según sea el caso.

El PEI contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Misión, los objetivos estratégicos institucionales, indicadores, metas, las acciones estratégicas y la ruta estratégica. El PEI se formula anualmente para un periodo de 3 años. Es aprobado por el titular de la entidad.

Artículo 18. Plan Operativo Institucional – POI

El POI es el documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que constituyen pliegos presupuestarios. Este documento desagrega las acciones estratégicas identificadas en el PEI en actividades. Esta información contribuirá a la gestión de la entidad para el logro de sus objetivos estratégicos.

El POI debe ser utilizado para orientar la asignación presupuestal que efectúa el titular del pliego correspondiente. El POI se elabora para un periodo de 1 año. Es aprobado por el titular de la entidad.”

En la Guía metodológica de la fase institucional del planeamiento estratégico², publicada en la página de Ceplan, el autor muestra mediante la figura 2 “El elemento articulador de la fase estratégica con la fase institucional, así como la vinculación con otros sistemas administrativos en la Cadena de Valor Público (CVP), conforme lo señala la política nacional de modernización de la gestión pública. En consecuencia, las herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos de los procesos de planeamiento estratégico, presupuesto público, abastecimiento, seguimiento y evaluación pueden ser diferentes, sin embargo operan sobre la misma cadena de valor público”

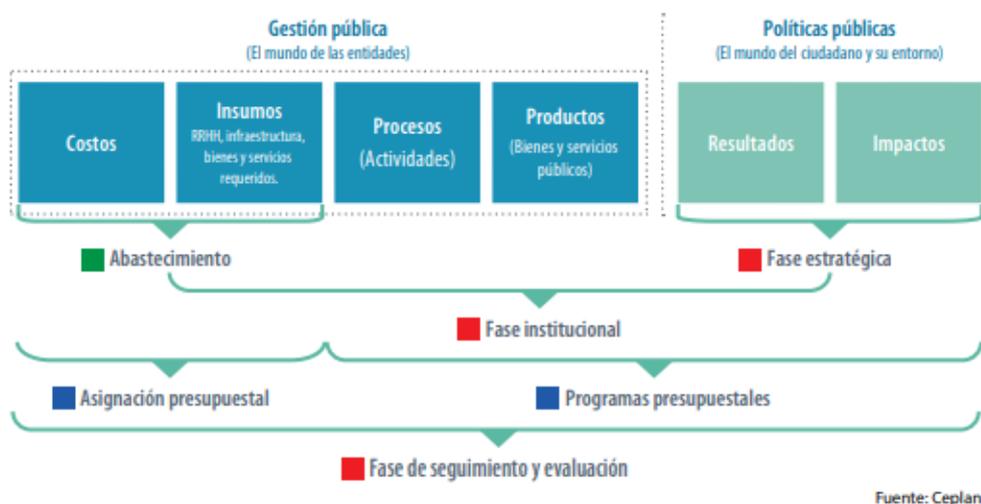


Figura 2. Vinculación del planeamiento estratégico con los sistemas administrativos.

Programación de necesidades.

En el Manual práctico de la gestión Logística se indica que, la programación de necesidades, es la determinación de las necesidades en función a los objetivos y metas institucionales, concordantes con el PIA. En esta etapa se utilizará el Cuadro de Necesidades (p. 32). El artículo 15 de la Ley de Contrataciones del Estado señala que: “... cada entidad debe programar en el cuadro de necesidades, los

² Aprobado por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°010-2016-Ceplan/PDC.

requerimientos de bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y actividades”; para ello se debe tener en cuenta la etapa de formulación y programación presupuestaria del siguiente año. Para la elaboración de cuadro consolidado de necesidades, se debe considerar el artículo 5.2. del Reglamento de la LCE, “...el órgano encargado de las contrataciones en coordinación con el área usuaria consolida y valoriza las contrataciones de bienes y servicios en general, consultorías y obras.” El Cuadro consolidado de necesidades se remite a la Oficina de Presupuesto Institucional para su priorización e inclusión en el proyecto de Presupuesto Institucional.

El cuadro consolidado de necesidades debe tener adjunto las especificaciones técnicas de los bienes y los términos de referencia de los servicios en general y consultorías; de manera conjunta al requerimiento también debe ir los requisitos de calificación de acuerdo al objeto de la contratación; sin embargo se hace la aclaración que: “El requerimiento puede ser mejorado, actualizado y/o perfeccionado hasta antes de la aprobación del expediente de contratación”

Definición del bien o servicio.

Cormick (2017) indicó que aunque muchas organizaciones repiten año tras año los bienes y servicios que adquieren, también existe la definición restrictiva de la presentación de ofertas, dividiendo a los bienes y servicios en diversos grupos: a) Bienes absolutamente estandarizables, que se encuentran en el catálogo de bienes de la Oficina Nacional de Contrataciones y selecciona a la propuesta más económica sin revisar el cumplimiento de requisitos legales. b) Contrataciones Directas que eluden la licitación pública, en este grupo se encuentran 11 procedimientos, entre los que se puede nombrar la contratación directa por exclusividad, por especialidad, alquileres de inmuebles, bienes estandarizados, etc.

Para la definición del bien o servicio se deben desarrollar a través de las especificaciones técnicas, para lo cual, en la normativa argentina de acuerdo al artículo 37 del anexo Decreto 1030/16: “Las especificaciones técnicas de los pliegos de bases y condiciones particulares deberán elaborarse de manera tal que permitan el acceso al procedimiento de selección de condiciones de igualdad de

los oferentes y no tengan por efecto la creación de obstáculos injustificados a la competencia en las contrataciones públicas”

Priorización de requerimientos.

Para determinar la priorización de los requerimientos, la normativa vigente delega la responsabilidad a los responsables de las áreas usuarias, los cuales serán reflejados en el cuadro consolidado de necesidades, para que luego el órgano encargado de las contrataciones realice los ajustes necesarios a sus requerimientos priorizando las actividades y metas presupuestarias y respetando el monto propuesto en el PIA. Con esta información el órgano encargado de las contrataciones elaborará el proyecto del PAC considerando los requerimientos priorizados del usuario. Al contar con el presupuesto institucional aprobado el Órgano encargado de las contrataciones en coordinación con el área usuaria realizará los ajustes necesarios al PAC.

Elaboración del PAC.

La Republica Dominicana a través del documento Metodología para preparar los Planes y Programas Anuales de Compras y Contrataciones, publicado por la Dirección de Contrataciones Públicas definió al Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) como el Documento en el que se consignan los resultados del proceso de formulación en la planificación, no mayor a 12 meses, dando como resultado un programa detallado de todo lo que se requiere adquirir durante un ejercicio presupuestal en la Entidad. Este documento presenta ocho fases sugeridas para implementar la metodología de planificación de compras y contrataciones: (1) Fase de inicio; (2) Determinación de un cronograma de trabajo; (3) Análisis y diagnóstico del plan estratégico institucional y plan operativo anual; (4) Identificación de necesidades; (5) Elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones por unidad requeriente; (6) Codificación de bienes y servicios y consolidación de necesidades; (7) Aprobación y difusión del plan anual de compras y contrataciones; (8) Seguimiento y monitoreo del plan anual de compras y contrataciones.

El PAC es un instrumento de gestión para planificar, ejecutar y evaluar las contrataciones a nivel de la entidad y una fuente de información para los proveedores acerca de las necesidades de las entidades en materia de contratación. El PAC responde a los objetivos y metas institucionales así como a su plan operativo, el cual es consecuencia del Planeamiento Estratégico Institucional desarrollado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Directiva General aprobada mediante Resolución N°26-2014-CEPLAN/PCD. De acuerdo a la Ley de contrataciones del Estado, el PAC debe cumplir tres características importantes: debe ser integral, público y formal, asimismo tiene por finalidades: programar, difundir y evaluar. Se debe indicar que la nueva tendencia busca “Uniformizar criterios para la planificación de las contrataciones de bienes, servicios y obras en el Plan Anual de Contrataciones, bajo el enfoque de gestión por resultados que permita el cumplimiento de los fines públicos.”

Con la finalidad de “Unificar criterios para la planificación de las contrataciones de bienes, servicios y obras en el plan anual de las contrataciones de bienes, servicios y obras en el Plan Anual de Contrataciones bajo el enfoque de gestión por resultados que permita el cumplimiento de los fines públicos”, el Consejo Directivo del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado peruano, plasmó los lineamientos para la elaboración del PAC, en la Directiva N°005-2017-OSCE-CD Plan Anual de Contrataciones, la cual dispone el inicio del proceso con la solicitud de requerimientos de bienes, servicios en general, consultorías y obras a las áreas usuarias, los cuales serán consolidados y valorizadas por el órgano encargado de las contrataciones, reflejado en el Cuadro Consolidado de Necesidades. Al año siguiente, cuando se cuente con el PIA aprobado, el OEC en coordinación con las áreas usuarias adecuará el proyecto de PAC para su aprobación

Modificaciones del PAC.

Luego de contar con la aprobación del PAC institucional, el titular de la entidad o a quien delegue la función, éste es responsable de supervisar y efectuar el seguimiento del PAC, para lo cual, de acuerdo al artículo 6 del RLCE, debe ser modificado cuando se tenga que incluir o excluir contrataciones y cuando se

modifique el tipo de procedimiento de selección. Las modificaciones del PAC y su documento de aprobación, deben ser publicados en el Seace y en el portal institucional. De acuerdo al punto 7.6.5. de la Directiva N°005-2017-OSCE-CD Plan Anual de Contrataciones “Es responsabilidad del titular de la Entidad o del funcionario encargado de la aprobación y/o modificación del PAC; así como del OEC, efectuar las acciones necesarias con el objeto de planificar con la debida anticipación los procedimientos de selección y contrataciones que se realizarán durante el correspondiente año fiscal para contratar los bienes, servicios y obras requeridos por las áreas usuarias de la Entidad, a fin de evitar incurrir en sucesivas modificaciones del PAC.

Proceso de adquisición y contratación.

Kodelia (2017) en el libro Contratos de la administración teoría y práctica indica que: “El objeto del régimen no es otro que el de comprar bien. Es decir, contratar bienes y servicios al mejor precio y que sirva a los requerimientos sociales, que satisfagan auténticas necesidades públicas, y en ese orden, la administración debe establecer el rango de prioridades, una agenda de temas cuya solución afrontará con los objetos y prestaciones contratadas.” De ello concluye que: “La finalidad general de las contrataciones del Estado, debe relacionarse con los requerimientos sociales. Es decir, el Estado invierte recursos de la sociedad para alcanzar las metas que ésta le impone, las cuales se relacionan con la satisfacción de sus necesidades”

Cauvin y Lattanzio (2002), describen la modelación y las funciones del proceso de compras y suministros como uno de los procesos claves dentro de una industria, al cual describen como un proceso generalmente centralizado en un solo lugar o departamento, que busca agregar y recopilar las necesidades para cada uno de los demás procesos, y hacer adquisiciones de materia prima y componentes, cuidando controlar los costos de compra y procurando lograr economías de escala. Su modelado debe darse en un modo detallado partiendo de los flujos informacionales y de decisión, caracterizando estos flujos informacionales que provienen de otros sitios o procesos con requerimientos específicos de compra. El proceso de centralizar las compras, se define,

conceptualmente, como un proceso líder de la función desarrollada, en donde se centraliza también el poder de la toma de decisiones.

El proceso de contrataciones a nivel estatal debe realizarse dentro del marco de las normas establecidas por el Estado, mediante un conjunto de etapas. Harrington (1995) consideró que "... No existe un producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio" y proceso es "Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos."

En la plataforma de contratación del sector público española, se encuentra publicada la Guía sobre contratación pública, en la cual se define que la contratación pública "Es el procedimiento por el cual un ente del sector público selecciona a la persona física o jurídica que tiene que ejecutar una obra, prestar un servicio o suministrar un bien, para satisfacer una finalidad pública". Asimismo se señala los principios a los que debe aplicarse la contratación pública son "... los principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos, no discriminación e igualdad de trato entre los candidatos."

En el Manual de Procedimientos Único de Catalogación publicado en la página de [argentinacompra](http://argentinacompra.com) se menciona las ventajas de contar con bienes estandarizados: "Todo proceso de contratación tiene como paso inicial la identificación del objeto a contratar. Esta identificación puede realizarla, dependiendo de la forma de trabajo de la UOC, el personal denominado Unidad Requiriente o el Comprador. Los motivos para la correcta identificación del requerimiento son varios. Entre ellos, podemos mencionar: A. Planificar el presupuesto. B. verificar la ejecución de lo proyectado y de lo ejecutado. C. identificar los productos o servicios a contratar para dar transparencia al acto contractual desde la etapa inicial en su gestión. D. informar de manera clara a los proveedores los productos o servicios a contratar. E. generar una base de precios de referencias a partir de contrataciones históricas de bienes iguales o similares. F. facilitar a los proveedores el envío de información según los rubros que desea

proveer. G. Crear una base de los bienes de uso de la APN al vincularse con otros sistemas de inventario como el SABEN. H. Establecer un lenguaje único para la definición de ítems de manera simple y accesible para todos los usuarios. Al componer descripciones estándar de cada uno de los elementos de una familia. J. Prevenir la generación de descripciones incompletas de los mismos. K. Permitir la correcta identificación y control de los artículos, posibilitando la racionalización de sus inventarios. L. Posibilitar el tratamiento masivo de las descripciones.

Expediente de contratación.

El expediente de contratación, es denominado pliego en la normativa Argentina, ante ello, Cormick (2017) citó a Nielsen, quien entiende que: “La elaboración eficiente de los pliegos permite que la mayor cantidad de oferentes compita en la etapa de selección del contratante, pero a ello debe agregarse, a su vez, que en esta etapa es clave que el pliego tenga cláusulas claras” asimismo considerando el principio de razonabilidad “... exige, por ejemplo, que los pliegos sean confeccionados de forma tal que contemplen la amplitud suficiente como para habilitar la participación de la mayor cantidad de oferentes posibles, por ello es contrario al principio que nos ocupa aquel pliego que impone infundadas restricciones para los aspirantes a convertirse en cocontratantes del Estado, independientemente que no llegue a ser un pliego dirigido” Asimismo, en el artículo 21.4 se señala que “Cuando un procedimiento de selección sea declarado desierto, la nueva convocatoria requiere contar con una nueva aprobación del expediente de contratación, solo cuando así lo disponga el informe de evaluación de las razones que motivaron la declaratoria de desierto, elaborado por el órgano a cargo del procedimiento de selección.

Requerimiento.

Para que se lleve a cabo una buena gestión de compras, lo más importante es realizar un buen requerimiento, ya que en este se especifica el tipo de bien o servicio que se necesita, las cantidades, los tiempos de entrega y demás detalles que se consideren importantes que permitan ubicar al proveedor indicado para abastecer el bien o servicio que brinde satisfacción de los usuarios; ante ello,

Cormick (2017) señala que “A la hora de comenzar a proyectar el bien o servicio que se requiere, el Estado diseña el Pliego de Bases y Condiciones particulares que servirá de reglamento para que los posibles postulantes –es decir, ciudadanos interesados en ofrecer el bien o servicio- puedan efectivamente hacerlo.” Para ello se debe precisar con exactitud, qué tipo de bien o servicio está requiriendo, esto en demandas de bienes estandarizados (actualizados en los catálogos) anulan imprecisiones que pueden existir sobre el bien.

En las entidades públicas a nivel nacional, las áreas usuarias de cada entidad, son los responsables de determinar las características técnicas para el caso de bienes, especificaciones técnicas para el caso de los servicios o expediente técnico para el caso de obras, con las cuales el órgano encargado de contrataciones inicia el expediente técnico con el estudio de mercado para determinar el valor referencial que deberán figurar en las bases que sirven como reglas en el procedimiento de contratación, ante ello, el comité de selección designado establecerá algunas condiciones de manera que permitan el acceso de mayor cantidad de participantes en el procedimiento de selección y permitan la libre competencia en las contrataciones públicas. De acuerdo al artículo 16 de la LCE, el área usuaria es “responsable de formular las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico”, para el requerimiento de los bienes, servicios u obras a contratar, señalando la finalidad pública de contratación. Para ello debe acompañar características, condiciones obligatorias, aspectos técnicos y contractuales. No olvidar verificar el uso de Reglamentos sectoriales, normas técnicas peruanas y otros.

Así mismo, una cantidad de bienes y servicios, ya se encuentran determinados en las fichas de homologación aprobadas que se encuentran publicadas en el portal de Perúcompras. En estas fichas se establecen las características técnicas de los requerimientos y/o requisitos de calificación de los bienes de uso masivo o los identificados como estratégicos, conforme a los lineamientos establecidos por Perú Compras. La adquisición de los bienes que se encuentran con ficha de homologación se realiza mediante subasta inversa electrónica. En cuanto al tiempo de provisión se indica que los bienes o servicios de carácter permanente deben ser por periodos no menores a un año.

En la última modificación del RLCE se indica que “El requerimiento puede ser modificado para mejorar, actualizar o perfeccionar las especificaciones técnicas, los términos de referencia y el expediente técnico, así como los requisitos de calificación hasta antes de la aprobación del expediente de contratación, previa justificación que debe formar parte de dicho expediente, bajo responsabilidad. Las modificaciones deben contar con la aprobación del área usuaria.” (Art. 8.10 del RLCE) por ello, es importante que el OEC mantenga permanente comunicación con el área usuaria con el fin de realizar las consultas necesarias en base a las dudas que surjan durante el estudio de mercado realizado y contar con su aprobación para cualquier modificación que se considere realizar, teniendo en cuenta que esta relación permitirá determinar el valor referencial y el tipo de procedimiento de selección a realizar para su adquisición.

Estudio de posibilidades.

Anaya (2011) indica que el estudio de mercado de productos “Consiste en reunir y analizar las informaciones relativas a la producción, distribución y venta de un determinado artículo o material. El objetivo final será obtener un esbozo de la política de compras a seguir por la empresa.” El estudio debe abarcar las siguientes fases: Primero: Definición de nuestra necesidad en términos cualitativos y cuantitativos (la planificación cuantitativamente ofrece plan de necesidades a largo y mediano plazo, asimismo define exactamente cuál es el nivel de calidad necesario); segundo: Producción del artículo (es la investigación sobre la fabricación del producto, haciendo hincapié en los aspectos de: materia prima, métodos de fabricación existentes y análisis a medio y largo plazo del ciclo de vida del producto); tercero: Consumo y distribución del producto (estudia la red de distribución habitual y las cantidades que puede saltarse la red); cuarto: Precios (estudia la evolución histórica, tendencia, fluctuaciones y causas que lo generan); quinto: Presentaciones, costos de transportes y embalajes en su caso; y sexto: Aspectos legales (reglamentaciones gubernamentales, de seguridad, conservación e higiene, régimen fiscal y aduanero).

En la modificación del RLCE, artículo 11, se establece que el estudio de mercado está a cargo del órgano encargado de las contrataciones y se realiza para determinar el valor referencial en base al requerimiento del usuario. El estudio de mercado debe contener mínimamente: la existencia de pluralidad de marcas o postores y si existe o no la posibilidad de distribuir la buena pro. Adicionalmente se debe indicar los criterios y la metodología utilizados (cotizaciones, presupuestos, portales web, catálogos, precios históricos, estructura de costos, etc.) según corresponda al objeto de contratación, sin orientar la contratación. Asimismo en el punto 11.3. señala que "... se encuentra proscrita toda práctica que oriente la contratación hacia un proveedor o que incida de manera negativa o distorsione la competencia en el proceso de contratación o la aplicación del procedimiento de selección que le corresponda."

Con la finalidad de "Orientar a las Entidades en la elaboración del resumen ejecutivo del estudio de mercado durante la realización de los actos preparatorios de sus contrataciones." El Consejo Directivo del Organismo Supervisor de las Contrataciones emitió la Directiva N° 010-2017-OSCE/CD Disposiciones sobre el contenido del resumen ejecutivo del estudio de mercado. En esta directiva se indica que: "El Resumen Ejecutivo es una síntesis estructurada del estudio de mercado que se realiza durante las actuaciones preparatorias del procedimiento de selección, el cual debe ser publicado conjuntamente con la convocatoria del procedimiento de selección". El OEC debe aprobar previamente el resumen ejecutivo, cautelando que se utilicen fuentes actualizadas, ajustadas al objeto de la contratación, identificando mejores soluciones a las necesidades de los usuarios. El resumen ejecutivo debe elaborarse obligatoriamente, en base a los formatos: Resumen Ejecutivo del Estudio de Mercado para bienes, que contiene: "a) Datos generales de la contratación; b) Información del requerimiento y sus modificaciones como producto del estudio de mercado; c) Información del valor referencial y las fuentes identificadas, así como los criterios y metodología utilizados para su determinación; d) Información relevante adicional del estudio de mercado referida a la existencia de la pluralidad de proveedores y marcas que cumplen a cabalidad con el requerimiento; la posibilidad de distribuir la buena pro; así como información que pueda utilizarse para los factores de evaluación u otros aspectos que tengan incidencia en la eficiencia de la contratación"; y el Resumen Ejecutivo del Estudio

de Mercado para servicios, que contiene: “a) Datos generales de la contratación; b) Información del requerimiento y sus modificaciones como producto del estudio de mercado; c) Información del valor referencial y las fuentes identificadas, así como los criterios y metodología utilizados para su determinación. En el caso de consultoría de obras, se debe anexar el presupuesto de consultoría de obras al formato de resumen ejecutivo; d) Información relevante adicional del estudio de mercado referida a la existencia de la pluralidad de proveedores que cumplen a cabalidad con el requerimiento; la posibilidad de distribuir la buena pro; así como información que pueda utilizarse para los factores de evaluación u otros aspectos que tengan incidencia en la eficiencia de la contratación.

Valor Referencial.

De acuerdo al artículo 18 de la LCE y artículo 12 del RLCE, la determinación del valor referencial está a cargo del órgano encargado de las contrataciones; este valor se establece de un estudio de mercado, con el fin de establecer el tipo de procedimiento de selección. En la modificación del RLCE se determina que el valor referencial debe ser público, caso contrario debe ser fundamentado y aprobado por el titular de la entidad. La antigüedad del valor referencial para bienes y servicios no puede ser mayor a tres meses, contado desde la aprobación del expediente de contratación. Asimismo en el punto 18.6 de la Ley se indica que: “No corresponde establecer valor en los procedimientos que tengan por objeto implementar o mantener Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco.” asimismo, “Tratándose de bienes y servicios, la antigüedad del valor referencial no puede ser mayor a tres meses contados a partir de la aprobación del expediente de contratación, pudiendo actualizarse antes de la convocatoria”

Para determinar el valor referencial en bienes y servicios, las fuentes pueden ser: cotizaciones, estructuras de costos, catálogos, precios históricos, precios de Sease, incluyendo todos los tributos, seguros, transporte, inspecciones, pruebas y de ser el caso, los costos laborales respectivos, así como cualquier otro concepto que le sea aplicable y que pueda incidir sobre el valor de los bienes y servicios a contratar. El valor referencial debe reflejar el valor del mercado utilizando mínimo dos fuentes salvo que sea imposible conseguirlas, lo que debe sustentarse.

Asimismo se indica que “Cuando el valor referencial es observado por los participantes, el órgano a cargo del procedimiento de selección debe hacerlo de conocimiento del OEC o de la dependencia encargada de la determinación del valor referencial para su opinión y, si fuera el caso, para que apruebe un nuevo valor referencial.

Sistema de contratación y Modalidad de ejecución.

Los sistemas de contratación considerados en el artículo 14 del RLCE son: A suma alzada utilizado cuando el postor formula su oferta por un monto fijo integral y por un determinado plazo de ejecución; a precios unitarios cuando el postor formula su oferta proponiendo precios unitarios; el esquema mixto de suma alzada y precios unitarios, que se aplica para la contratación de servicios en general y obras, cuando se encuentran magnitudes o cantidades exactas se utiliza la suma alzada y para las magnitudes y cantidades indefinidas se utiliza el sistema de precios unitarios; las tarifas son aplicables para las contrataciones de consultoría en general y de supervisión de obra; en base a porcentajes, aplicables en la contratación de servicios de cobranzas, recuperaciones o prestaciones de naturaleza similar; y en base a un honorario fijo y una comisión de éxito cuando el postor formula su oferta contemplando un monto fijo y un monto adicional como incentivo que debe pagarse al alcanzarse el resultado esperado.

La modalidad de ejecución de llave en mano, de acuerdo al artículo 15 del RLCE, se utiliza cuando el procedimiento de selección se convoca considerando en conjunto la construcción o equipamiento o montaje hasta la puesta en servicio de la obra o puesta en funcionamiento del bien adquirido. La otra modalidad de ejecución es la de Concurso Oferta que solo se da para entidades del Poder Ejecutivo, en el caso de obras con montos mayores a diez millones.

Disponibilidad presupuestal.

De acuerdo al artículo 19 de la LCE, para convocar un procedimiento de selección, es requisito contar con la certificación de crédito presupuestario emitido por la Oficina de Presupuesto institucional; se debe considerar que cuando el

procedimiento de selección supere el año fiscal, la Oficina de Presupuesto de la entidad deberá emitir una constancia de previsión de recursos, especificando el monto del valor referencial, metas previstas y fuente de financiamiento, para su consideración en el siguiente año fiscal. El comité de selección debe solicitar este certificado de crédito presupuestario antes de otorgar la buena pro del procedimiento de selección.

Métodos de contratación.

Cormick (2017) mencionó que: “La regla, conforme el artículo 24, Decreto 1023/01, y reproducido en las normativas provinciales y de ciudad de Buenos Aires, es la Licitación Pública para aquellas selecciones de contratistas donde el factor económico incide en mayor medida y el Concurso Público en aquellos casos donde la selección no prioriza cuestiones económicas”, seguidamente citó a Gordillo (1992), indicando que la licitación pública “... es un procedimiento administrativo cuya finalidad es seleccionar en concurrencia la mejor oferta para celebrar un contrato; constituye un pedido de ofertas efectuado de forma general al público o a cualquier empresa inscrita en un Registro creado al efecto” asimismo citó el Manual de Licitaciones Públicas elaborado por la CEPAL: “Evidentemente, para conseguir el mejor precio para la Administración o para el usuario del servicio y evitar discrecionalidades, arbitrariedades e incluso conductas de corrupción, lo ideal es que se establezcan mecanismos de licitaciones públicas que garanticen la mejor actuación del Estado y la transparencia entre las empresas o personas que compiten por el contrato. De esta manera, se garantiza la competencia técnica del que ofrece el bien o servicio y un tratamiento igualitario entre todos los competidores. El sistema de Licitación Pública tiene de todas formas superiores ventajas a cualquiera otra forma de selección de contratistas” (Correa, Isabel (2002)

En otra etapa del libro se detallan las excepciones a la regla - Procedimientos alternativos, mencionando primero a la Contratación Directa, que se subdivide: Por límite de monto (puede realizarse hasta el monto de 1300 módulos, corre el riesgo de fraccionamiento, se utiliza frecuentemente para eludir una licitación); Por especialidad (se realiza cuando existe un único proveedor que pueda prestar el servicio o dar el bien, se puede dar por razones científicas, técnicas o artísticas, el

inconveniente es que no se sabe si el precio es o no razonable); Por exclusividad (cuando se sabe que existe un único proveedor del bien o servicio, por ejemplo poseer licencia exclusiva); Por licitación fracasada o desierta (contratación desierta es cuando no se reciben propuestas y son fracasados si las ofertas presentadas son inadmisibles o inconvenientes); Por urgencia y emergencia (debe ser estrictamente fundadas y acreditadas); Secretas (se declara secreta por ejemplo el sistema de seguridad de una entidad estatal); Reparación de maquinaria (cuando la maquinaria necesita un desarme para analizar el problema y costo); Contratos interadministrativos (se realizan entre entidades del estado, por ejemplo capacitación); Compra o locación de inmuebles. Un procedimiento atípico no desarrollado debidamente; Excepciones por fuera del Decreto 1023/01. Contratos Excluidos, artículo 5 (se considera el Régimen de empleo público. Contratos de locación de servicios y Régimen de caja chica) y Legítimo abono (Aprueba el pago con posterioridad a la prestación del servicio o la entrega del bien sin existir un procedimiento aprobado) (Cormick, 2017)

En la página de compras públicas de Chile, la Dirección Chile Compra, publicó el documento de Procedimientos de Contratación Licitación Pública, en la cual se define que la Licitación Pública es el “Procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la administración realiza un llamado público, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente (artículo 2º N°21, Reglamento). Los plazos entre publicación y cierre son: Licitaciones iguales o menores a 100 UTM; mínimo 5 días; Licitaciones mayores a 100 y menores a 1000 UTM, mínimo 10 días y Licitaciones iguales o mayores a 1000 UTM, mínimo 20 días. En el Artículo 41 se indica que: “Las entidades licitantes deberán publicar oportunamente en el Sistema de Información los resultados de sus procesos de licitación o contratación. Asimismo, deberán publicar la resolución fundada que declare la inadmisibilidad y/o la declaración de desierto del proceso. Cuando la adjudicación no se realice dentro del plazo señalado en las bases de licitación, la entidad deberá informar en el Sistema de Información las razones que justifican el incumplimiento del plazo para adjudicar e indicar un nuevo plazo para la adjudicación, debiendo estar contemplada en las bases esta posibilidad.”

Las entidades del estado peruano de acuerdo a lo señalado en el Artículo 21 de la Ley de Contrataciones, pueden "... contratar por medio de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa y los demás procedimientos de selección de alcance general que contemple el reglamento". En el Artículo 32 del RLCE se indica que: "La determinación del procedimiento de selección se realiza en atención al objeto de la contratación, la cuantía del valor referencial, y las demás condiciones para su empleo previstos"; para ello se debe tener en cuenta la siguiente figura:

TIPO	OBJETO		
	BIENES	SERVICIO y CONSULTORIA DE OBRAS	OBRAS
LICITACIÓN PÚBLICA	>= a 400,000		>= a 1'800,000
CONCURSO PÚBLICO		>= a 400,000	
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA	< de 400,000 > a 32,400	< de 400,000 > a 32,400	< de 1'800,000 > a 32,400
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES		< a 40,000 > 32,400	-
COMPARACIÓN DE PRECIOS	< de 40,000 > 32,400	< de 40,000 > 32,400	-
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> a 32,400	> a 32,400	-
CONTRATACIÓN DIRECTA	> a 32,400	> a 32,400	> a 32,400

Elaborado por la Dirección del SEACE – OSCE (***)

Figura 3. Topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras – régimen general para el año 2017 (en soles)

De acuerdo a la normativa peruana, los tipos de selección más utilizados son: la licitación pública, que se utiliza en la contratación de bienes y obras; el concurso público, que se utiliza para la contratación de servicios y modalidades mixtas y la adjudicación simplificada, que se utiliza para la contratación de bienes y servicios, con excepción de los servicios a ser prestados por consultores individuales, así como para la ejecución de obras, cuyo valor se encuentre dentro de los márgenes que establece la Ley de Presupuesto Público." (Art. 22 y 23 LCE). Estos procedimientos se aplican a las contrataciones cuyo valor referencial se encuentren dentro de los márgenes que establece la ley de presupuesto del sector público, el cual para el presente año se desarrolla en base a lo señalado en la figura N°3. Adicionalmente, es importante indicar que para los dos primeros tipos de procedimientos señalados, se debe contar con Notario Público o Juez de Paz en

los actos públicos que se generen.

El caso de la selección de consultores individuales se utiliza para la contratación de servicios de consultoría en los que no se necesita equipos de personal ni apoyo profesional adicional, y en tanto que la experiencia y las calificaciones de la persona natural que preste el servicio son los requisitos primordiales para atender la necesidad, conforme a lo que establece el reglamento, siempre que su valor estimado o valor referencial, según corresponda, se encuentre dentro de los márgenes que establece la ley de presupuesto del sector público. (Art. 24 LCE). Asimismo, la comparación de precios puede utilizarse para la contratación de bienes y servicios de disponibilidad inmediata, distintos a los de consultoría, que no sean fabricados o prestados siguiendo las especificaciones o indicaciones del contratante, siempre que sean fáciles de obtener o que tengan un estándar establecido en el mercado, conforme a lo que señale el reglamento.” (Art. 24 LCE).

Otro tipo de contratación es mediante la subasta inversa electrónica utilizada para la contratación de bienes y servicios comunes que cuenten con ficha técnica y se encuentren incluidos en el Listado de Bienes y Servicios Comunes. (Art. 26 LCE). En este tipo de contratación, el postor ganador es aquel que oferte el menor precio por los bienes y/o servicios objeto de dicha subasta. Las fichas técnicas del Listado de bienes y servicios comunes son generadas por Perú compras, al cual se accede a través del Seace. (Art. 78 RLCE). A fin de complementar la regulación establecida en la LCE y su Reglamento, el Consejo Directivo del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado emitió la Directiva N° 002-2017-OSCE/CD “Procedimiento de selección de subasta inversa electrónica”, en la cual se establecen disposiciones generales y específicas que permitan la aplicación de este procedimiento de selección.

Las Contrataciones Directas se utilizan excepcionalmente para contratar con un determinado proveedor en los siguientes supuestos: a) Cuando se contrate con otra Entidad, siempre que en razón de costos de oportunidad resulte más eficiente y técnicamente viable para satisfacer la necesidad, y no se contravenga lo señalado en el artículo 60 de la Constitución Política del Perú; b) Ante una situación de emergencia derivada de acontecimientos catastróficos, situaciones que afecten la

defensa o seguridad nacional, situaciones que supongan el grave peligro de que ocurra alguno de los supuestos anteriores, o de una emergencia sanitaria declarada por el ente rector del sistema nacional de salud; c) Ante una situación de desabastecimiento debidamente comprobada, que afecte o impida a la Entidad cumplir con sus actividades u operaciones; d) Cuando las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional del Perú y los organismos conformantes del Sistema Nacional de Inteligencia requieran efectuar contrataciones con carácter secreto, secreto militar o por razones de orden interno, que deban mantenerse en reserva conforme a ley, previa opinión favorable de la Contraloría General de la República; e) Cuando los bienes y servicios solo puedan obtenerse de un determinado proveedor o un determinado proveedor posea derechos exclusivos respecto de ellos; f) Para los servicios personalísimos prestados por personas naturales, que cuenten con la debida sustentación; g) Para los servicios de publicidad que prestan al Estado los medios de comunicación televisiva, radial, escrita o cualquier otro medio de comunicación; h) Para los servicios de consultoría, distintos a las consultorías de obra, que son la continuación y/o actualización de un trabajo previo ejecutado por un consultor individual a conformidad de la Entidad, siempre que este haya sido seleccionado conforme al procedimiento de selección individual de consultores; i) Para los bienes y servicios con fines de investigación, experimentación o desarrollo de carácter científico o tecnológico, cuyo resultado pertenezca exclusivamente a la Entidad para su utilización en el ejercicio de sus funciones; j) Para el arrendamiento de bienes inmuebles y la adquisición de bienes inmuebles existentes; k) Para los servicios especializados de asesoría legal, contable, económica o afín para la defensa de funcionarios, ex funcionarios, servidores, ex servidores, y miembros o ex miembros de las fuerzas armadas y policiales, por actos funcionales, a los que se refieren las normas de la materia; l) Cuando exista la necesidad urgente de la Entidad de continuar con la ejecución de las prestaciones no ejecutadas derivadas de un contrato resuelto o de un contrato declarado nulo por las causales previstas en los literales a) y b) del artículo 44, siempre que se haya invitado a los demás postores que participaron en el procedimiento de selección y no se hubiese obtenido aceptación a dicha invitación; m) Para contratar servicios de capacitación de interés institucional con entidades autorizadas u organismos internacionales especializados. Se pueden efectuar compras corporativas mediante contrataciones directas.

Las contrataciones directas se aprueban mediante Resolución del Titular de la Entidad, Acuerdo del Directorio, del Consejo Regional o del Concejo Municipal, según corresponda. Esta disposición no alcanza a aquellos supuestos de contratación directa que el reglamento califica como delegable. El reglamento establece las condiciones para la configuración de cada uno de estos supuestos, los requisitos y formalidades para su aprobación y el procedimiento de contratación directa.” (Art. 27 LCE).

Adicionalmente se considera los Métodos especiales de contratación, que se realizan cuando “Las Entidades contratan, sin realizar procedimiento de selección, los bienes y servicios que se incorporen en los Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco como producto de la formalización de Acuerdos Marco.” (Art. 31 LCE). Perú compras tiene a cargo la implementación o extensión de la vigencia de los catálogos electrónicos de acuerdo marco y se sujetan a: “La selección de proveedores se inicia mediante una convocatoria con reglas especiales del procedimiento”; “Las reglas especiales del procedimiento establecen las condiciones que deben cumplirse para la realización de las actuaciones preparatorias, procedimiento y ejecución contractual, para cada acuerdo marco.” Para que los proveedores puedan participar en el procedimiento debe tener RNP y no encontrarse impedido, inhabilitado ni suspendido para contratar con el Estado. Es posible solicitar “acreditación de experiencia, capacidad financiera, compromiso de constituir una garantía de fiel cumplimiento durante la vigencia del catálogo electrónico, el compromiso de mantener determinado stock mínimo, entre otras condiciones que se detallen en los documentos de procedimiento”. Cuando un proveedor formaliza un acuerdo marco acepta los términos y condiciones de la convocatoria, por lo cual pueden establecerse suspensión, penalidades u otros; es posible que el proveedor rechace una contratación solo por retrasos de pago de deudas; en la convocatoria se especifica el plazo de vigencia del catálogo electrónico y puede ser extendida; la entidad se puede excluir de contratar por este método, en caso verifiquen la existencia de condiciones más ventajosas, obteniendo autorización de Perú compras, bajo sanción de nulidad. (Art. 83 RLCE)

Adicionalmente, se indica que los proveedores adjudicatarios pueden ser excluidos de los catálogos: “1) Cuando esté impedido para contratar con el Estado, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley; 2) Cuando esté suspendido, inhabilitado temporal o definitivamente para contratar con el Estado, su exclusión es permanente durante la vigencia de la suspensión o inhabilitación; 3) Cuando no cuente con inscripción vigente en el RNP. En este caso su exclusión es aplicable durante el tiempo que no cuente con dicha inscripción; 4) Cuando se incumpla las condiciones expresamente contempladas en el Acuerdo Marco, en cuyo caso la exclusión se efectúa conforme a las consideraciones establecidas en dicho acuerdo. (Art. 31 LCE).

Comité de Selección.

En la normativa argentina, Mordick (2017) señaló que “La función de la Comisión evaluadora es, entonces emitir el Dictamen de Evaluación, el cual debe efectuarse en cinco (5) días hábiles, el cual puede ser impugnado dentro de los tres días de su comunicación por los oferentes y, novedad de la última reglamentación, por otros interesados, aun no siendo oferentes.” (Art. 73 del Decreto 1030/16)

En la página web del Ministerio de Hacienda de Chile se presenta el documento de Procedimientos de Contratación Licitación Pública, en la cual se indica respecto de las comisiones evaluadoras que: “En las licitaciones en las que la evaluación de las ofertas revista gran complejidad y en todas aquellas superiores a 1.000 UTM, las ofertas deberán ser evaluadas por una comisión de al menos tres funcionarios públicos, internos o externos al organismo respectivo, a manera de garantizar la imparcialidad y competencia entre los oferentes. Excepcionalmente, y de manera fundada, podrán integrar esta comisión personas ajenas a la administración y siempre en un número inferior a los funcionarios públicos que la integran. La entidad licitante podrá proveer a la comisión evaluadora de la asesoría de expertos de reconocido prestigio en las materias técnicas a revisar en los procesos de licitación. La integración de la comisión evaluadora se publicará en el Sistema de Información de Compras y Contratación Pública.” (Art. 37, 4º párrafo)

El RLCE establece la forma en la que debe realizarse la designación, suplencia, remoción y renuncia de los integrantes del Comité de Selección, primero se indica que “El comité de selección está integrado por tres (3) miembros, de los cuales uno (1) debe pertenecer al órgano encargado de las contrataciones de la Entidad y por lo menos uno (1) debe tener conocimiento técnico en el objeto de la contratación.” en cuanto a los suplentes, se señala que: “solo actúan ante la ausencia del titular, en dicho caso, la Entidad evalúa el motivo de la ausencia del titular a efecto de determinar responsabilidad, si la hubiera, sin que ello impida la participación del suplente.” Una vez designado el comité de selección “solo puede ser removido por caso fortuito o fuerza mayor, por cese en el servicio, conflicto de intereses u otra situación justificada, mediante documento debidamente motivado. En el mismo documento puede designarse al nuevo integrante.” A consecuencia de ello “Los integrantes del Comité de selección no pueden renunciar al cargo encomendado, salvo conflicto de intereses. En este caso, la renuncia se presenta por escrito detallando las razones que sustentan el conflicto de intereses. Incurrir en responsabilidad el servidor que temerariamente alega conflicto de intereses inexistentes con la finalidad de sustraerse el cumplimiento de sus obligaciones” (Art. 23 RLCE)

En el RLCE también se señala que el Comité “actúa en forma colegiada y es autónomo en sus decisiones, las cuales no requieren ratificación alguna por parte de la Entidad. Todos los miembros del comité de selección gozan de las mismas facultades, no existiendo jerarquía entre ellos.” En este artículo también se señala que debe haber quorum del total de integrantes, procediendo el reemplazo de suplente, adoptando los acuerdos por unanimidad o mayoría, por ello los acuerdos constarán en actas, en la cual figurarán los votos discrepantes. Se aclara además que el comité tiene la facultad de requerir apoyo de las dependencias o áreas de la entidad, las que deben ser brindadas de forma obligatoria. Con la nueva modificación se agregó que: “Los integrantes del comité de selección se encuentran obligados a actuar con honestidad, probidad, transparencia e imparcialidad en el ejercicio de sus funciones, debiendo informar con oportunidad sobre la existencia de cualquier conflicto de intereses y de comunicar a la autoridad competente sobre cualquier acto de corrupción de la función pública del que tuvieran conocimiento durante el desempeño de su encargo, bajo responsabilidad” (Art. 25 RLCE)

La responsabilidad de los comités de selección inicia con la recepción de la notificación del documento de designación del comité de selección y el Expediente de Contratación aprobado, originando la instalación del comité, elaboración de las bases para la convocatoria del procedimiento de selección (a través del Seace), fecha desde la cual se debe cumplir con el calendario publicado; entre ellas: absolución de consultas y observaciones de las bases, integración de bases, presentación en los actos públicos (recepción de propuestas), otorgamiento de la buena pro, culminando con el consentimiento de la buena pro, ya que ocurrido este hecho se deriva el expediente al OEC de la entidad, para ejecutar los actos de formalización de contrato. (Art. 43 RLCE)

Procedimiento de selección del contratista.

Cormick (2017) indicó que el procedimiento administrativo de selección del contratista estatal consiste: (a) La definición del bien o servicio. (b) Las invitaciones y publicación en sitios web oficiales y otros medios de difusión a posibles oferentes que puedan proveernos del bien o servicio. (c) La presentación (oferta), cumpliendo una serie de requisitos legales, ofreciendo exactamente lo que el Estado está demandando. (d) La preadjudicación y posterior adjudicación del procedimiento. (p. 112); asimismo citó a Ismael Mata, en Ensayos de Derecho Administrativo: “La selección (del contratista) desde el punto de vista procesal, constituye un procedimiento voluntario de cognoscitivo, en el que hay en juego intereses públicos y privados y aun intereses contrapuestos –los de oferentes entre sí- ...” (p.386). Asimismo se indica que: “Se ha implementado el sistema de contrataciones electrónicas (Conf. Disposición 65-E-2016 ONC) y que modifica en alguna medida algunas de las disposiciones vigentes en materias de principios, pues de acuerdo a lo que prevé el Sistema COMPR.AR, éste enviará automáticamente correos electrónicos a los proveedores inscritos en el Sistema de Información de Proveedores según su rubro clase u objeto de la contratación, si los hubiera. Con esto se dará por cumplido el requisito de publicidad de la convocatoria referente al envío de invitaciones. También la citada disposición revela que a partir del momento en que un procedimiento deba realizarse mediante COMPR.AR se tendrán por no escritas las disposiciones relativas a actos materiales o presenciales cuya

realización se traduzca en operaciones virtuales en el mismo.”

La definición del bien o servicio se desarrolla en el Pliego de Base y Condiciones; este texto “establece todo requisito o condición que debe tener un posible oferente para poder presentarse. Además contiene el procedimiento de cómo, de así quererlo, se presenta la oferta.” Citando a Fiorini y Mata, el pliego establece “... las condiciones que regularán el desenvolvimiento de un procedimiento de selección determinado” distinguiendo así las bases que fijan las pautas y condiciones que “... tienen por misión caracterizar el objeto o la materia de la contratación”. Citando a Gordillo son “... conjuntos de disposiciones reglamentarias de carácter minucioso destinadas a regir la convocatoria y presentación de las propuestas, su evaluación, el contrato y su ejecución.” Teniendo claro el concepto del pliego Mordick indica que: “El pliego suele dividirse en tres partes. Por un lado, se encuentra el Pliego de Bases y Condiciones Generales; luego el Pliego de Bases y Condiciones Particulares; y, por último, aunque no siempre necesario, el Pliego de Especificaciones Técnicas.” Seguidamente, se realizará la etapa de presentación de la oferta, la cual, conforme Capítulo VI del Decreto 1030/16, debe presentarse “en el lugar y hasta el día y hora que determine la jurisdicción o entidad contratante en la convocatoria” significando esta presentación “... el pleno conocimiento y aceptación de las normas y cláusulas que rijan el procedimiento de selección al que se presente, por lo que no será necesaria la presentación de los pliegos firmados junto con la oferta”

Continúa Mordick, señalando la siguiente etapa de la preadjudicación y la adjudicación, señalando que de acuerdo al Decreto 1030/16 y reglamentario del Decreto 1023/01, la preadjudicación es “El criterio de selección para determinar la oferta más conveniente deberá fijarse en el pliego de bases y condiciones particulares, y allí podrá optarse por alguno de los siguientes sistemas o bien por otro que elija la autoridad competente al aprobar el respectivo pliego: a) Adjudicar el contrato al oferente que presente la mejor oferta económica de entre los que hubieran resultado preseleccionados. b) Adjudicar el contrato al oferente que haya alcanzado el mayor puntaje final, sobre la base de la ponderación de los puntajes obtenidos en cada una de las propuestas”. La adjudicación es cuando se procede a dictar el acto administrativo, que, según el artículo 74 del Decreto 1030/16 “...

será notificada al adjudicatario o adjudicatarios y al resto de los oferente, dentro de los tres (3) días de dictado el acto respectivo. Si se hubieran formulado impugnaciones contra el dictamen de evaluación de las ofertas, estas serán resueltas en el mismo acto que disponga la adjudicación”. En la etapa de selección del contratante, Mordick citó a Nielsen quién indicó: “... el principio de razonabilidad, tal como concibo que debe aplicarse en el ámbito de la Administración, exige que se seleccione objetivamente, la oferta más conveniente, no cualquier otra que cumpla con lo requerido en el pliego”; en cuanto a la eficiencia “... se hace presente al elegir al más calificado que haya ofertado lo más conveniente para el licitante. Esto significa que debe darse ambas cualidades, calificación del oferente y oferta más conveniente, lo que incluye el precio y la calidad”.

En el libro de Logística integral, se indica que el estudio del mercado de proveedores: “Consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar entre estos a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose en principio en criterios de política de compras ...” “La calificación de los proveedores será normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de tal modo que en cada paso se profundice más, pero con menos proveedores, utilizando criterios de conveniencia comercial y política de empresa, de tal forma que al final se tenga una selección reducida de posibles proveedores, de los cuales se hará un estudio de valoración y calificación para llegar a la selección definitiva.” Además se indica que los factores clave para el suministro son: Calidad del producto; Fiabilidad entregas; plazo de entrega; continuidad; flexibilidad; nivel tecnológico y precios. Se recomienda adicionalmente que se efectúe visitas y evaluar la capacidad tecnológica, económica y comercial in situ. (Anaya, 2011)

En la página del Ministerio de Hacienda de Chile, en el Procedimiento de Licitación Pública, se indica que las Bases de Licitación son “Documentos aprobados por la autoridad competente que contienen el conjunto de requisitos, condiciones y especificaciones establecidos por la Entidad Licitante, que describen los bienes y servicios a contratar y regulan el Proceso de Compras y el contrato definitivo. Incluyen las Bases Administrativas y Bases Técnicas (Art. 2º N°3, Reglamento) asimismo, las bases, “Deben establecer las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre los beneficios del bien o servicio por

adquirir y todos sus costos asociados, presentes o futuros. Estas condiciones no podrán establecer diferencias arbitrarias entre los proponentes, ni solo atender al precio de la oferta” (Art. 6º, Inc. 1º, Ley N°19.886). Las bases deberán contener en lenguaje claro y preciso: Requisitos y condiciones que deben cumplir los oferentes para que sus ofertas sean aceptadas; las especificaciones de los bienes y/o servicios que se requieren contratar (...); Etapas y plazos de la licitación (...); Condición, plazo y modo en que se compromete el o los pagos (...); Plazo de entrega del bien o servicio adjudicado; Naturaleza y Monto de las Garantías que la entidad exija a los oferentes (...); Los criterios objetivos que serán considerados para decidir la adjudicación; En las licitaciones menores a 1000 UTM y superiores a 100 UTM, definir si se requerirá la suscripción de contrato o si éste se formalizará mediante la emisión de orden de compra por el comprador y la aceptación por parte del proveedor, en conformidad con lo establecido en el Art. 63 del Reglamento; Los medios para acreditar si el proveedor adjudicado registra saldos insolutos de remuneraciones o cotizaciones de seguridad social (...); La forma de designación de las comisiones evaluadoras (sobre 1,000 UTM y Lic. Complejas)

Luego se indica, que una vez convocado el proceso, tomando en cuenta el artículo 27 “La entidad licitante deberá dar respuesta a las preguntas a través del Sistema de información dentro del plazo establecido en las Bases.” (Inciso 4º). “Las preguntas formuladas por los Proveedores deberán efectuarse a través del Sistema de Información, salvo que en las Bases se permitan aclaraciones en soporte papel, no pudiendo los proveedores contactarse en ninguna otra forma con la entidad licitante o sus funcionarios, por la respectiva licitación, durante el curso del proceso” (Inciso 2º). “La Entidad Licitante no podrá tener contactos con los Oferentes, salvo a través del mecanismo de las aclaraciones, las visitas a terreno establecidas en las Bases y cualquier otro contacto especificado en las Bases.” (Inciso 4º). “Durante el período de evaluación, los oferentes sólo podrán mantener contacto con la entidad licitante tales como aclaraciones, entrevistas, visitas a terreno, presentaciones, exposiciones, entrega de muestras o pruebas que ésta pudiese requerir y que hubiesen sido previstas en las bases, quedando prohibido cualquier otro tipo de contacto” Artículo 39)

De la normativa peruana, se puede indicar que una vez designado y

notificado el Comité de Selección, se le hace entrega del Expediente de contratación aprobado por el titular de la entidad o por quien haya sido delegado para esta función. “Para convocar el procedimiento de selección se debe contar con el expediente de contratación aprobado, estar incluido en el Plan Anual de Contrataciones, haber designado el comité de selección cuando corresponda, y contar con los documentos del procedimiento de selección aprobados que se publican con la convocatoria”, asimismo, “Tratándose de procedimientos de selección para la ejecución de obras se requiere contar adicionalmente con el expediente técnico y la disponibilidad física del terreno ...” (Art. 20 RLCE). Contando con esta información, el comité procederá a la elaboración de bases, para ello considerará la Directiva N°001-2017-OSCE/CD “Bases y solicitud de expresión de interés estándar para los procedimientos de selección a convocar en el marco de la LEY N°30225” la cual señala la obligatoriedad de uso de las bases y solicitud de expresión de interés estándar para los procedimientos de selección que se convoquen.

En el RLCE se señala específicamente que los procedimientos de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada y la subasta inversa electrónica deben contar en sus bases, con: “a) La denominación del objeto de la contratación; b) Las Especificaciones Técnicas, los Términos de Referencia, la Ficha de Homologación, la Ficha Técnica o el Expediente Técnico de Obra, según corresponda; c) El valor referencial. Para el caso de obras y consultoría de obras, se debe indicar el límite superior que señala el artículo 28 de la Ley. Este límite se calcula considerando dos decimales y sin efectuar el redondeo en el segundo decimal; d) La moneda en que se expresa la oferta económica; e) La modalidad de ejecución de llave en mano, cuando corresponda; f) El sistema de contratación; g) Las fórmulas de reajuste, cuando correspondan; h) El costo de reproducción; i) Los requisitos de precalificación, cuando corresponda; j) Los requisitos de calificación; k) Los factores de evaluación; l) Las instrucciones para formular ofertas; m) Las garantías aplicables; n) En el caso de ejecución de obras, cuando se hubiese previsto las entregas parciales del terreno, la precisión de que cualquier demora justificada en dicha entrega, no genera mayores pagos; o) Los mecanismos para asegurar la terminación de la obra, en caso de nulidad o resolución del contrato por causas imputables al contratista, siempre que exista necesidad urgente de

continuar con las prestaciones no ejecutadas, atendiendo los fines públicos de la contratación; p) Las demás condiciones contractuales; y, q) La proforma del contrato, cuando corresponda.” (Art. 27 RLCE)

Siendo las bases las reglas para la elección de un proveedor entre varios, se debe considerar la importancia de los requisitos de calificación que deben cumplir los postores con el fin de acreditar su calificación, por ello se señala que pueden adoptarse: Capacidad legal (documento que acredite la representación y habilitación de actividad), capacidad técnica y profesional (acreditación de equipamiento estratégico, infraestructura estratégica y experiencia del recurso humano) y experiencia del postor. (Art. 28 RLCE). Por otra parte se debe considerar los documentos del procedimiento de evaluación: Indicación de todos los factores de evaluación que guarden vinculación, razonabilidad y proporcionalidad con el objeto de la convocatoria; Ponderación de cada factor en relación con los demás, los puntajes máximos relativos para cada factor con la asignación de puntaje; cuando se trate de bienes, servicios en general y obras, la evaluación debe realizarse sobre la base de 100 puntos. (Art. 29 RLCE). Asimismo se debe considerar que la evaluación se determinará con los factores de evaluación, los cuales deben ser objetivos, para el caso de bienes, servicios en general modalidad mixta y obras, en las bases se establece el precio como un factor de evaluación y se pueden considerar adicionalmente la evaluación del plazo de entrega, características particulares, garantías y otro documento estándar que aprueba el OSCE. (Art. 30 RLCE)

Ya que en el año 2017, en el INSN a través del Seace, solo se realizaron los procedimientos de selección de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada subasta inversa y contratación directa se mencionará las etapas en común a estos, empezando con la designación del Comité, que al ser notificados realizan la instalación y elaboración de bases, contando con la aprobación de las bases, se puede realizar la convocatoria del procedimiento de selección en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones (Seace), a partir de ello, las prórrogas o postergaciones de etapas en los procedimientos, deberán registrarse modificando el calendario a través del Seace. Asimismo toda información publicada en el Seace, se entiende por notificado.



Figura 4. Etapas de los procedimientos de selección

Una vez convocado el procedimiento de selección se procede al registro de participantes, que puede ser electrónica o físicamente en la sede que se indique. Siguiendo con la presentación de consultas y observaciones para lo cual el RLCE define que “Todo participante puede formular consultas y observaciones respecto de las Bases. Las consultas con solicitudes de aclaración u otros pedidos de cualquier extremo de las Bases” y la presentación de observaciones se dan de “manera fundamentada por supuestas vulneraciones a la normativa de contrataciones u otra normativa” si los participantes no quedan conforme con la respuesta, pueden solicitar la elevación de los cuestionamientos (Art. 51 RLCE) de estar conforme se realiza la integración de bases en la fecha programada, integrando a las bases, las modificatorias producidas en la etapa de consultas y observaciones, de no ser así, OSCE puede cuestionarla en acciones de supervisión, o ser declarada nula por parte del Tribunal por deficiencias en las bases.

Seguidamente, de acuerdo al calendario se realizará la presentación de ofertas, las cuales, para el caso de licitaciones y concursos públicos, será en acto público con presencia de notario o juez de paz con la presentación de un sobre conteniendo el precio y los documentos requeridos en las bases (licitación pública) y dos sobres cerrados, uno con la oferta técnica y el otro con la oferta económica (concurso público). En el caso de adjudicación simplificada cuando se trate de bienes, servicios en general y obras, la presentación de ofertas y apertura de sobres

puede realizarse en acto público o en acto privado (aplica reglas de licitación pública) y cuando se trate de consultorías de obras o consultorías en general, la presentación de ofertas, apertura de sobres económicos y el otorgamiento de la buena pro puede realizarse en acto privado o público. (Art. 67 RLCE)

Para la evaluación de las ofertas, en el caso de licitaciones públicas, primero el Comité determinará si las ofertas responden a las características y/o requisitos funcionales y condiciones de las especificaciones técnicas, y solo se evalúan las que cumplen con las características, luego se evalúa la oferta económica y se determina el primer y segundo en orden de prelación (en caso de empate, se sortea) (Art. 54 RLCE) seguidamente, se procede a otorgar la buena pro, a través del Seace (Art. 56 RLCE) y para el caso de concurso público, el comité abre el sobre de oferta técnica, verificando la presentación de documentos requeridos (Art. 62 RLCE). “Las ofertas técnicas que no alcancen el puntaje mínimo especificado en las bases deben ser descalificadas” (Art. 63 RLCE). La apertura y evaluación de ofertas económicas se realizan en acto público ante el notario o juez de paz que custodió las ofertas económicas, teniendo en cuenta que solo se abren los sobres de los postores que alcanzaron el puntaje técnico mínimo, debiendo aplicar las fórmulas para obtener los puntajes acumulados (Art. 64 RLCE). Luego de la evaluación se otorga la buena pro en el mismo acto público, en caso de empate de dos ofertas, primero se dará la buena pro, “al postor que haya obtenido el mejor puntaje técnico; o a través de sorteo”, en ese orden. (Art. 65 RLCE).

Cuando se opta por la presentación de ofertas en acto privado en el procedimiento de selección de adjudicación simplificada, los postores presentan sobre o sobres cerrados (por escrito, firmadas y foliadas) en los plazos establecidos, en la entidad, debiendo quedar con el cargo de recepción de la oferta (sello de recepción con fecha y hora). Las ofertas no admitidas serán devueltas a los postores, luego de consentida la buena pro (Art. 68 RLCE). En caso de empate para bienes, servicios en general y obras, se sigue el siguiente orden: “a) Las microempresas y pequeñas empresas integradas por personas con discapacidad o a los consorcios conformados en su totalidad por estas empresas, siempre que acrediten tener tales condiciones de acuerdo con la normativa de la materia; o b) Las microempresas y pequeñas empresas o a los consorcios conformados en su

totalidad por estas, siempre que acrediten tener tal condición de acuerdo con la normativa de la materia; o c) A través de sorteo.” Para el tercer caso se cita a los postores que empataron y en calidad de veedor a un representante del Sistema Nacional de Control, notario o juez de paz. Y para consultorías en general y consultoría de obras, se sigue el siguiente orden: “a) Las microempresas y pequeñas empresas integradas por personas con discapacidad o a los consorcios conformados en su totalidad por estas empresas, siempre que acrediten tener tales condiciones de acuerdo con la normativa de la materia; o b) Las microempresas y pequeñas empresas o a los consorcios conformados en su totalidad por estas, siempre que acrediten tener tal condición de acuerdo con la normativa de la materia; o c) Al postor que haya obtenido el mejor puntaje técnico; o d) A través de sorteo. Si los actos son públicos, el último criterio de desempate se realiza en el acto programado para la buena pro. (Art. 69 RLCE)

En las licitaciones públicas y concursos públicos, el consentimiento del otorgamiento de la buena pro se produce el mismo día de la notificación de la buena pro, cuando se presenta una sola oferta, y se produce después de ocho días hábiles, cuando se cuente con dos o más propuestas; en las adjudicaciones simplificadas se realiza a los cinco días hábiles. (Art. 43 RLCE)

Los procedimientos de selección son declarados desiertos cuando no se reciban ofertas o no exista propuesta válida, a excepción de los procedimientos de selección de subasta inversa electrónica que se declaran desiertos cuando no se cuenta con un mínimo de dos ofertas válidas. Cuando se producen ítem o procedimientos desiertos se debe evaluar las causas y emitir informe tomando las medidas correctivas antes de su próxima convocatoria

Contrato y Ejecución Contractual.

En el libro de Contratos de la administración teoría y práctica, Ariel Cardaci indicó que: “Una de las características de los contratos administrativos, que los diferencian de los civiles, es la prerrogativa, en favor de la administración, de modificar unilateralmente las estipulaciones del estado, siempre dentro de ciertos límites y con la consecuente obligación de indemnizar.” Sin embargo citó a Diez, Manuel,

quien señaló que: “La posibilidad de modificar el contrato tiene límites que no deben ser sobrepasados. Como primera condición para que la Administración pueda ejercer esta prerrogativa, es imprescindible que exista un cambio objetivo de circunstancias que justifique el ejercicio de esta potestad, ya que ésta tiene como finalidad garantizar la satisfacción del interés general que tiene a su cargo la Administración.” Entonces, existiendo la necesidad de modificación, denomina dos límites de modificaciones: Cualitativos (preserva la finalidad del contrato sin alterar el objeto de contratación) y Cuantitativos (se encuentran definidas en la normativa argentina). En el inciso a) del artículo 12 del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional Argentina, se otorga a la administración la facultad de revocar, modificar o sustituir los contratos, por razones de oportunidad, mérito o conveniencia; así como decretar la caducidad, rescisión o resolución del contrato. De corresponder la rescisión de contrato, las sanciones consisten en: Sanciones pecuniarias (clausulas penales, multas o daños y perjuicios); Medidas coercitivas provisionales (ejecución directa o por tercero), o Medidas represivas definitivas (caducidad o rescisión).

En la normativa de contratación ecuatoriana se señala que: “La decisión de contratar es un acto unilateral, discrecional e interno de la administración pública, que se manifiesta en actividades previas que son procedimientos administrativos debidamente planificados, programados, debatidos y completos, que se encuentran bajo responsabilidad de la entidad contratante y del Instituto Nacional de Contratación Pública. De esta forma, se obtiene una programación en orden de prioridades y estudios tendientes a lograr eficiencia en la solución de las necesidades colectivas buscando siempre la mayor economía posible” (Ediciones legales, Guía Práctica de Contratación Pública, 2011, pág.64)

En la plataforma de contratación del sector público española, se publica la Guía sobre contratación pública, en la cual, se indica que quienes pueden contratar con el sector público son “las personas naturales o jurídicas, españolas o extranjeras, que tengan plena capacidad de obrar, que no estén incurso en prohibición de contratar y acrediten su solvencia económica, financiera y técnica o profesional o, cuando proceda, se encuentren debidamente clasificadas. Asimismo los empresarios deben contar con la habilitación empresarial o profesional que, en

su caso, sea exigible para realizar la actividad o prestación que constituye el objeto del contrato.” Asimismo, se menciona que hay seis tipos de contratos más habituales en la contratación pública, estos son: El contrato de obras, el contrato de servicios, el contrato de suministro, el contrato de gestión de servicios públicos, el contrato de concesión de obras públicas y el contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado. Como partes en el contrato se mencionan dos: el órgano de contratación y el contratista, para lo cual, el primero es “el órgano unipersonal o colegiado que tiene la necesidad de seleccionar a una persona física o jurídica para que ejecute una obra, preste un servicio o suministre un bien y que, con la finalidad, inicia el procedimiento de contratación y adjudica el contrato.”

En la Ley de Contrataciones se indica que “El contrato debe celebrarse por escrito y se ajusta a la proforma incluida en los documentos del procedimiento de selección con las modificaciones aprobadas por la Entidad durante el mismo” asimismo se indica que “Los contratos regulados por la presente norma incluyen necesariamente y bajo responsabilidad las cláusulas referidas a a) Garantías, b) Anticorrupción, c) Solución de controversias y d) Resolución de contrato por incumplimiento , conforme a lo previsto en el reglamento.” (Art. 32 LCE)

El contrato puede modificarse, dando origen a los adicionales y reducciones; los adicionales son el aumento de prestaciones por un límite de 25% del valor original del contrato, debe realizarse previa sustentación del área usuaria, contando con la asignación presupuestal y con la emisión de una resolución, es necesario que el proveedor aumente el monto de la garantía en forma proporcional; y las reducciones son la disminución en las prestaciones originales pactadas por un límite cuantitativo de 25% del monto original del contrato; en cuanto al contratista puede solicitar disminuir proporcionalmente las garantías.

En la ejecución contractual también se puede presentar las Ampliaciones de plazo, las cuales pueden proceder por aprobación de adicional que afecte el plazo o por atrasos y/o paralizaciones no imputables al contratista y debidamente comprobados y que modifiquen el plazo contractual; para ello el contratista debe presentar solicitud fundamentada y la entidad resolverá y notificará al contratista hasta en 10 días; en el caso de obras el contratista podrá solicitar reconocimiento

de los costos directos y gastos generales que correspondan debidamente acreditados. Cualquier controversia puede ser sometida a conciliación y/o arbitraje dentro de los 30 días hábiles posteriores de notificada la decisión.

Es posible la resolución de contratos de parte de cualquiera de las partes, “por caso fortuito o fuerza mayor que imposibilite de manera definitiva la continuación del contrato, o por incumplimiento de sus obligaciones”, se debe tener en cuenta que “Cuando se resuelva el contrato por causas imputables a alguna de las partes, se debe resarcir los daños y perjuicios ocasionados.” (Art. 36 LCE). El Procedimiento consiste en la emisión de una carta notarial de requerimiento, plazos y excepciones o carta notarial de resolución hasta segunda carta notarial generando en el plazo de 30 días una controversia.

En la ejecución contractual también se puede presentar la nulidad del contrato, la cual se da cuando el contratista estaba impedido; transgresión al principio de presunción de veracidad; suscripción, cuando se encontraba en trámite el recurso de apelación y no utilización del proceso de selección correspondiente. El Procedimiento se realiza mediante la declaratoria de nulidad, notificación de carta notarial con el documento que declara la nulidad y arbitraje.

La Ley de Contrataciones señala como medios de solución de controversias de la ejecución contractual: Conciliación, arbitraje y Junta de Resolución de Disputas. La Conciliación se realiza en un Centro de Conciliación acreditado por el Ministerio de Justicia, en ella se evalúa la decisión de conciliar o de rechazar la propuesta de acuerdo conciliatorio considerando criterios de costo beneficio y ponderados los costos en tiempo y recursos del proceso arbitral, la expectativa de éxito de seguir el arbitraje y la conveniencia de resolverla controversia a través de la conciliación; es decir, de no alcanzar un Acuerdo total o parcial y si no hay acuerdo, puede solicitar arbitraje. El Arbitraje es de derecho y resuelto por un árbitro único o Tribunal arbitral acreditado por el OSCE. Consecuencia de estos se genera el Laudo arbitral, el cual es “inapelable, definitivo y obligatorio para las partes desde el momento de su notificación, debiéndose notificar a las partes en forma personal y a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (Seace) para efecto de su eficacia.”

1.2.4. Proceso de almacenamiento.

De manera general se puede señalar que el proceso de almacenamiento comprende las actividades relacionadas con la ubicación temporal de los bienes en un espacio físico determinado, llamado almacén. Tiene como fin, el de custodiar, conservar en óptimo estado, mantener y trasladar a quienes están destinados como usuarios finales de estos bienes en la entidad. En el libro de Logística Integral se indica que los pilares en los que se basa la logística de distribución son las funciones de almacenaje y distribución y el almacén es el "... área destinada a la tenencia de unos stocks que anticipamos a una demanda, de los llamados centros de distribución, cuya finalidad no es el almacenaje de productos, sino el facilitar el tránsito de unos productos desde unos puntos de recogida a unos destinatarios finales del mismo." (Anaya, 2011)

En el Manual práctico de la gestión logística, se indica que las funciones del almacén para proporcionar un servicio eficiente son: Recepción de Materiales - Registro de entradas y salidas del Almacén. - Almacenamiento de Materiales y Mantenimiento de materiales y de almacén. - Despacho de materiales. Y Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad. Asimismo, en el libro de Logística Integral, menciona como funciones básicas de un almacén: (i) Custodia y conservación de inventarios; (ii) Manipulación física de productos tanto en entrada como en salida; (iii) Preparación de pedidos, o sea el llamado proceso de "picking" (recogida de productos), preparación de expediciones y control; (iv) Carga de camiones. Estas funciones "... conllevan a responsabilidades relacionadas con la eficiencia operativa y mantenimiento de los recursos empleados (adquisición, renovación, e innovación de procesos o equipos, adiestramiento de operarios, etc.), todo ello sin olvidar la norma de seguridad e higiene en el trabajo." (Anaya, 2011)

Recepción, verificación y control de calidad.

La recepción es tomar posesión y aceptar los bienes, suministros y/u otros reconociendo todos sus aspectos conforme a las características técnicas

desarrolladas por el área usuaria; para verificar y brindar el control de calidad se puede contar con el apoyo del área usuaria y/o un especialista técnico en el rubro, para constatar la calidad del producto.

Conformidad de usuario.

La conformidad de recepción de bienes requiere de previo informe del área usuaria. La responsabilidad de conformidad recae en el órgano de administración o de los funcionarios designados por la entidad quienes firmarán un acta de recepción de servicio donde se anotarán los detalles de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato y tu orden de servicio, las observaciones a que hubiere lugar y los plazos para la subsanación.

Custodia y distribución.

Los bienes, suministros y demás, luego de ser clasificados por su condición, volumen, peso y/u demás características serán colocados en el lugar determinado para su custodia, en las condiciones necesarias y su próxima distribución a los usuarios, para lo cual el área usuaria debe presentar formato de requerimiento donde se describa el bien a retirar y sustentar su salida del almacén.

Control de stock e inventarios.

Para el control de stock es necesario contar con un sistema o software que permita un control real de las existencias en tiempo real. En la tesis presentada por Espino (2016) citó que: “La gestión de stocks o inventarios es clave para alcanzar tanto objetivos económicos como de servicio en la dirección de operaciones; esta gestión mide el nivel de existencias de cualquier artículo o recurso utilizado por la organización, determina los niveles que deben mantenerse y establece en qué momento y en qué cantidad deben reaprovisionarse (Michele Calimeri, Organización del Almacén)”.

En la tesis presentada por Espino (2016) citó que: “Los inventarios son bienes tangibles o materias primas, cuyas cantidades o existencias (stock) se

encuentran disponibles para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización; los inventarios constituyen un elemento de amortiguación entre las distintas etapas del proceso u operaciones comerciales con el fin de obtener un funcionamiento económico y eficiente del sistema productivo (Michele Calimeri, Organización del Almacén)". Y "La política de inventario se refiere normalmente a la cantidad de inventario que se debe mantener, define también los procedimientos y controles relacionados con la administración del inventario; algunos aspectos que la política de inventario debe considerar: nivel de servicio deseado; carácter perecedero de los inventarios u otros aspectos de calidad; capacidad de producción versus demanda (si es necesario); capacidad financiera y presupuestadas de la empresa; sistema de reaprovisionamiento usado y frecuencia de revisión de los inventarios; y el procedimiento de materias obsoletas o rechazadas (Michele Calimeri, Organización del Almacén)".

En la gestión de stock, Anaya (2011) indicó que es importante la aplicación del Análisis ABC conocido como regla 80/20 o Principio de Pareto, el cual, se centra en el Principio básico de Focalizar el control sobre los artículos más importantes para la gestión de los inventarios; ante ello se establece tres niveles de importancia: Nivel A: Artículos muy importantes; Nivel B: Artículos moderadamente importantes y Nivel C: Artículos poco importantes. De tal manera que el esfuerzo y coste de la gestión sea proporcional a la importancia del producto. El procedimiento estándar, tomando como base el consumo anual sería: (i) Determinar el consumo anual de cada ítem. (ii) Multiplicar el consumo anual de cada ítem por su coste, para obtener el consumo anual valorado en unidades monetarias. (iii) Calcular el porcentaje que cada ítem representa con relación a su coste total. (iv) Listar los ítems en orden descendente al porcentaje calculado, con indicación del %acumulado. (v) Asignarle el grupo correspondiente (A, B o C). (vi) Resumen cuantificado de la importancia de cada grupo. Asimismo señala que la agrupación de los productos es puramente convencional, pudiéndose decir que aproximadamente un entorno al 20% de los productos representaría una cifra del orden de un 80% de la venta, mientras que el 80% aproximado del resto de los productos representaría solo en torno al 20% de la venta. Cabe indicar que los artículos pueden catalogarse en otro grupo de acuerdo al criterio que utilice el analista.

1.3 Marco espacial

La presente investigación se realizó específicamente a la Oficina de Logística del Instituto Nacional de Salud del Niño (INSN), el cual es un órgano desconcentrado del pliego 011: Ministerio de Salud, cuyo componente de atención especializada es del tercer nivel categoría III-2 otorgado por la Dirección de Salud II Lima Sur por Resolución Directoral N°0648-2016-DISA II LS/DG y se encuentra ubicado en avenida Brasil N°600 en el distrito de Breña, provincia y departamento de Lima.

1.4 Marco temporal

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró conveniente evaluar un periodo presupuestal completo, por lo cual se tomaron en consideración datos y documentos correspondientes al periodo presupuestal 2017, sin embargo las entrevistas y desarrollo del tema se realizaron en el año 2018.

1.5 Contextualización: histórica, política, cultural, social

Contexto histórico.

Considerando que la gestión de compras, son las acciones que se realizan para cubrir nuestras necesidades de manera continua, se pueden señalar que dentro de la historia, la gestión de compras, se ha ido desarrollando y evolucionado, marcando su inicio durante el periodo neolítico donde se descubrió la agricultura como medio de subsistencia; seguidamente aparecieron los primeros desarrollos tecnológicos como la tracción animal y/o herramientas; las que generaron un incremento excesivo de las cosechas y nuevas actividades como alfarería y siderúrgica. Al existir una sobre producción de alimentos, se vio la necesidad de intercambiar con objetos elaborados por otras comunidades, como objetos para la defensa de las comunidades, recipientes para almacenar alimentos, utensilios agrícolas, entre otros; sin embargo este tipo de comercio, no solo generó un intercambio de bienes y/o productos agrícolas, también se presentaron innovaciones científicas y tecnológicas como el hierro, el bronce, la rueda, el torno, la navegación, la escritura; se inicia un acelerado cambio y con este las formas o sociedades capitalistas hasta

nuestros días con estratificaciones sociales. Aparecieron los primeros dirigentes, guerreros, artesanos, comerciantes, etc.

Con el avance de las sociedades se empiezan a utilizar los primeros conceptos de compra, como son: El trueque (Forma en la que las antiguas civilizaciones creaban lazos comerciales, intercambio de mercancías de igual valor o necesidades similares o primeros intermediarios); la moneda (acuerdos de una comunidad para realizar algún tipo de intercambio, históricamente ha existido dinero, como conchas marinas, metales, cerdos, oro, etc.) la divisa (elemento de intercambio aceptado en regiones más amplias; la más habitual era el oro puro, aunque también han aparecido otros, como la pimienta o la sal) Letra de cambio (en la edad media, las primeras rutas comerciales transcontinentales intentaban cubrir la demanda europea de bienes, con el transporte de dinero, los peregrinos podían ingresar dinero de un establecimiento y después retirarlo en otro, incluso entre otros países) Banco (con el descubrimiento de América se generó un mayor flujo de oro que consolidó las redes comerciales y capital europeo, surgiendo los bancos europeos como el Banco de Amsterdam, el Banco de Suecia y el Banco de Inglaterra).

Cuando se menciona la gestión de compras en el sector público, se puede relacionar con la contratación pública, que de acuerdo a lo señalado por Carlos Castro Cuenca en el libro: “La Contratación Estatal: teoría general: Perspectiva comparada y regulación internacional” indicó que se encuentran antecedentes de contratos celebrados en el derecho romano y en las monarquías medievales. En Francia se motivó la formación de reglas particulares en las obligaciones que surgen entre el Estado y particulares, marcando tres etapas: la primera que se financiaban a través de cobros de peajes, la segunda por la necesidad de proteger los bienes públicos se creó las normas especiales donde primaba el interés general, y la tercera ante la multiplicación de nuevos servicios y su cesión a particulares como la energía eléctrica para fuerza motriz, ferrocarriles, construcciones con peajes, etc. que originó la autonomía de la doctrina de contratos públicos. En Inglaterra no se reconocía la autonomía de los contratos públicos, lo que cambió con la creación de un órgano arbitral especial en cargo de dirimir las controversias relacionadas con su ejecución, con el reconocimiento paulatino de reglas especiales. En España, a

finales del siglo XVI señala la vinculación del príncipe a los contratos que celebra, y a principios del siglo XX destaca la Ley de 27 de febrero de 1852 que estableció la celebración de contratos de servicios por remate solemne y público previa subasta, posteriormente se expidieron sucesivas leyes. En latinoamerica el derecho administrativo latinoamericano reconoce la independencia del contrato administrativo.

Contexto político.

En el Perú, las compras públicas se encuentran bajo el ámbito del Sistema de Abastecimiento del Estado, el cual fue creado en el año 1977 con Decreto Ley N°22056, a cargo de la Dirección Nacional de Abastecimiento del ex Instituto Nacional de Administración Pública - INAP, con la finalidad de asegurar la unidad, racionalidad y eficiencia del abastecimiento de bienes y servicios, a través de procesos técnicos de catalogación, registro de proveedores, programación, adquisiciones, almacenamiento y seguridad, distribución, registro y control, mantenimiento, recuperación de bienes y disposición final.

En el mes de julio de 1997, mediante Ley 26850.- Ley de Contrataciones y adquisiciones del Estado, se crea el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Consucode), el cual surgió de la fusión de tres entidades del Estado: El Consejo Superior de Licitaciones y Contratos de Obras Públicas (Consulcop) organismo dependiente del Ministerio de Transportes, era la entidad rectora y de solución de controversias en materia de contratos de ejecución de obras; el Consejo Nacional Superior de Consultoría (Conasuco) Organismo rector y de solución de controversias en materia de contratos de servicios de Consultoría y el Consejo Departamental de Adquisiciones de Lima (Cadeli) órgano rector y de solución de controversias en materia de adquisición de bienes y contratos de servicios generales.

Luego de las modificaciones a la Ley N°26850, se promulgó el Decreto Supremo N°012-2001-PCM que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, para que a partir del 15 de marzo del 2001 se inicie las operaciones del Consucode, organismo público descentralizado

adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personalidad jurídica de derecho público interno. Constituye pliego presupuestal y goza de autonomía técnica funcional, administrativa, económica y financiera. Contó con un Tribunal encargado de resolver en última instancia administrativa las impugnaciones que se susciten entre las entidades y postores en los procesos de licitación pública y concurso público; asimismo resuelve sobre la aplicación de sanciones a proveedores, postores y contratistas.

Con el objetivo de renovar la organización y estructura del Poder Ejecutivo enmarcado en el proceso de modernización y descentralización, en el mes diciembre del año 2007 se publica la Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, en la cual se definen los sistemas como los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado; y en su artículo 45° se señala los once Sistemas Administrativos que tienen la finalidad de regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo eficacia y eficiencia en su uso.

En el mes de junio de 2008 por Decreto Legislativo N°1017 se define al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) como un organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, que goza de autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera y mediante Decreto Supremo N°084-2008-EF se aprobó su Reglamento; asimismo, mediante Decreto Legislativo N°1018 se crea la Central de Compras Públicas - Perú Compras, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, con funciones asignadas por la Subdirección de Convenio Marco y Compras Corporativas de la Dirección de Operaciones, siendo así que los órganos de gestión a cargo de las compras públicas son el Ministerio de Economía y Finanzas (entidad gobernante), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (supervisión) y la Central de Compras Públicas - Perú Compras (ejecución)

Contexto cultural.

El Estado, para ejecutar sus funciones, tiene que tomar decisiones para el uso de los recursos públicos, por ello es importante saber y entender primero, qué compra, a quién compra, quién compra, cuánto compra, etc. Así mismo, es necesario conocer el mercado, qué tipo de proveedores existen, qué precios está pagando el gobierno, etc. Ante la necesidad de contar con datos reales y con el avance y apoyo de la tecnología se dio inicio a la implementación de sistemas electrónicos que permitan centralizar toda esta información que permitan incrementar la eficiencia y la transparencia para mejorar el uso de los recursos públicos. El avance de la tecnología permite la integración de varios sistemas como presupuesto (ejecución presupuestal), tesorería (ejecución financiera), con la tendencia de ir aumentando el uso de procesos por la modalidad de selección de subasta inversa electrónica.

En el desarrollo del proceso de gestión de compras es importante el uso de la tecnología, en el marco de transparencia, por ello se utilizan las siguientes herramientas informáticas:

Sistema Integrado de Gestión Administrativa - SIGA.

Es un sistema informático que contribuye al ordenamiento y simplificación de los procesos administrativos en el marco de las normas establecidas por los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos del Estado. Permite realizar la implementación por etapas, básicamente se inició con el módulo de Logística y luego se fue implementando los módulos de Control Patrimonial, Tesorería, Presupuesto por Resultado, que forman parte del ciclo de Gestión Financiera – Administrativa en una Unidad Ejecutora. El SIGA está a cargo del MEF. En el sistema se encuentra el Catálogo Único de Bienes y Servicios, estandarizado a nivel nacional, asimismo está enlazado con la tabla de operaciones del SIAF, el módulo logístico se inicia con la elaboración del PAC de cada entidad

Sistema integrado de Administración Financiera - SIAF.

En la página institucional del MEF, se indica que el SIAF es un sistema de ejecución, no de formulación presupuestal ni de asignaciones (Trimestral y

Mensual), que es otro sistema. Sí toma como referencia estricta el marco presupuestal y sus tablas. El SIAF ha sido diseñado como una herramienta muy ligada a la gestión financiera del tesoro público en su relación con las denominadas unidades ejecutoras. El registro, al nivel de estas unidades, está organizado en dos partes: i) El Registro Administrativo conformada por las fases de compromiso, devengado y girado y ii) El Registro Contable que cuenta con la contabilización de fases así como notas contables.

El Registro Contable requiere que, previamente, se haya realizado el Registro Administrativo. Puede realizarse inmediatamente después de cada fase, pero no es requisito para el registro de la fase siguiente. A diferencia de otros sistemas, la contabilización no está completamente automatizada. Esto, que podría ser una desventaja, ha facilitado la implantación pues el contador participa en el proceso.

Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado - Seace.

La Ley de Contrataciones del Estado, en el artículo 47 define que el Seace es el sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas. En este sistema se debe registrar todos los datos y documentos vinculados al proceso, desde la convocatoria del procedimiento de selección, incluyendo modificaciones contractuales, laudos, conciliaciones, entre otros. Asimismo, en el artículo 48 de la ley, se señala la obligatoriedad de utilizar el Seace, recalcando su obligatoriedad especialmente en los procedimientos de subasta inversa y comparación de precios.

Registro Nacional de Proveedores – RNP.

En la página web del OSCE se indica que el RNP es el sistema de información oficial único de la administración pública, que tiene por objeto registrar y mantener actualizada durante su permanencia en el registro, la información general y relevante de los proveedores interesados en participar en las contrataciones que realiza el Estado. Asimismo, se debe tener en cuenta que para ser participante,

postor, contratista y/o subcontratista del Estado, se requiere estar inscrito en el RNP.

Los órganos de gestión a cargo de las compras públicas son el Ministerio de Economía y Finanzas (entidad gobernante), el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (supervisión) y la Central de Compras Públicas - Perú Compras (ejecución)

Central de Compras Públicas - Perú Compras.

Es un organismo público ejecutor que fue creada mediante Decreto Legislativo N°1018, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, tiene a su cargo (i) la realización de las compras corporativas obligatorias y facultativas: las cuales son mecanismos que permiten realizar procedimientos de selección agrupando los requerimientos comunes de varias entidades, permitiendo reducir costos, son obligatorias las aprobadas mediante Decreto Supremo por el MEF y con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros y son facultativas cuando se suscriben convenios interinstitucionales entre Perú compras y las entidades participantes; (ii) promover procedimientos de selección por acuerdo marco, esto se origina después de una selección cuando el proveedor forma parte de un catálogo electrónico, que le permite ofertar bienes y/o servicios al estado; (iii) promover la subasta inversa electrónica mediante la generación y aprobación de las fichas de los bienes y servicios para ser incluidos en el Listado de Bienes y Servicios Comunes, esta ficha puede ser modificada previo sustento técnico. y (iv) el uso de fichas de homologación, que es un proceso donde entidades del Poder Ejecutivo uniformizan las características técnicas y/o requisitos de calificación de los requerimientos.

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.

Es un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personalidad jurídica de derecho público y constituye un pliego presupuestal. Es la entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas del Estado peruano. Tiene competencia en el ámbito

nacional, y supervisa los procesos de contratación de bienes, servicios y obras que realizan las entidades estatales.

Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.

Es la entidad gobernante en el sistema de abastecimiento que tiene a cargo las contrataciones del estado.

Contexto social.

A nivel del continente se está produciendo un proceso de integración económica que propiciará el aumento de la transparencia y de la competitividad en el sector de compras gubernamentales. Este proceso está generando negociaciones e implantación de bloques económicos, como el Área de Libre Comercio de las Américas - ALCA (creado en el acuerdo multilateral de libre comercio en la I Cumbre de las Américas de 1994, convocando a todos los países americanos) y el Mercado Común del Sur - MERCOSUR (proceso de integración regional fundado en 1991 por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, integrando Perú a partir del mes diciembre del 2005).

Asimismo, con los avances tecnológicos, las compras del gobierno en el continente, se aceleran, especialmente en la creación de redes de información, que favorecen el proceso de negociación. Ante ello, los gobiernos deben invertir en el proceso de reforma del Estado y en la integración económica de los mercados. Los países americanos están adoptando políticas nacionales de compras y contrataciones para incentivar un mercado competitivo y transparente para obtener mejores productos y servicios a los menores precios.

La tendencia general de política para el sector de compras y contrataciones es la descentralización de la acción del Estado. Así se van generalizando los principios de (1) tercerización (*outsourcing*), (2) transparencia, (3) flexibilidad administrativa, (4) evaluación de resultados, (5) modelo de gestión descentralizado pero integrado por la tecnología de la información, (6) no-estandarización de reglas

para la administración descentralizada y (7) busca del menor precio con la mejor calidad sin reservas de mercado.

En el caso de las empresas privadas, éstas ven a sus proveedores como aliados estratégicos, ya que los ayudan a establecer una relación basada en la confianza y el largo plazo; de esta manera, ambas partes se convierten en socios de ganancias. Para lograr el éxito de esta relación, las empresas escogen a sus proveedores previa selección y evaluación. La gestión de compras eficiente, debe contar con un área de compras que siga las siguientes tendencias:

1. Investigar a los proveedores y buscarlos de forma activa. Conseguir los mejores proveedores ampliando el ámbito de búsqueda. Esto quiere decir que no hay que esperar a los proveedores sino desarrollar una activa labor de búsqueda con criterios amplios.
2. Aumentar la información sobre los productos, costes y proveedores que maneja el departamento de compras.
3. Disminuir el número de proveedores. Para reducir costes de compra y de gestión. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles han reducido de forma drástica el número de proveedores.
4. Aumentar las compras a cada proveedor. Para tener mayor poder de negociación para ser un comprador importante.
5. Cooperar y coordinar con el proveedor para disminuir costes. La coordinación con los suministradores es fundamental para conseguir los productos en el momento del tiempo oportuno al mínimo coste. Por ejemplo un supermercado que descarga muy rápido los camiones que vienen de los proveedores en vez de dejarlos esperando como otras cadenas. Esto supone una importante reducción de costes que se reparten entre la cadena y el suministrador. Los distintos sistemas que permiten realizar los pedidos de productos por ordenador son otra forma de cooperar que disminuye los costes.

II. Problema de investigación

2.1. Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados, preguntas orientadoras.

La gestión de compras es muy importante en una entidad pública de salud, ya que repercute directamente en la calidad de atención que se brinda a los usuarios y muchas veces podría poner en riesgo la vida de los pequeños pacientes, que acuden a ella, en busca de salud; por lo cual, se debe tener en cuenta que, la oportunidad con la que se brinde atención a las necesidades de los usuarios internos, permitirá brindar una buena imagen institucional. A todo ello se agrega la celeridad con la que realizan los requerimientos de parte de los usuarios reducida a dos palabras “para ayer”, ocasionando que los procesos no se realicen con calidad sino con celeridad. Ante ello, la presente investigación, considera como objetivo general: Analizar cómo se realizó la gestión de compras en el INSN durante el periodo presupuestal 2017; por lo cual, se debe considerar que las compras mayores a las ocho unidades impositivas tributarias (UIT), se realizaron dentro del marco de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento; y las menores a este monto se realizaron de acuerdo a la Directiva interna

Es importante señalar que el INSN es un órgano desconcentrado del Ministerio de Salud, responsable de brindar atención especializada en salud a niños y adolescentes; por lo cual, la gestión de compras realizada sobre el monto de las ocho UIT, se debió regir dentro del ámbito de la LCE y su Reglamento; así como a las Directivas emitidas por el ÓSCE y los Pronunciamientos que emite el Tribunal de Contrataciones del Estado. Asimismo, es preciso señalar que en el INSN, el periodo presupuestal 2017 se inició bajo el ámbito de la Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N°350-2015-EF; sin embargo, a partir del 3 de abril de 2017 esta Ley fue modificada mediante Decreto Legislativo N° 1341 y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N°056-2017-EF.

En el INSN, la gestión de compras está a cargo de la Oficina de Logística, la cual orgánicamente se encuentra ubicada como un órgano de apoyo dependiente de la Oficina Ejecutiva de Administración el cual se describe en el artículo 16° de su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado con Resolución Ministerial

Nº083-2010-MINSA, indicando que la “Oficina de Logística. Es la unidad orgánica encargada de que el Instituto Nacional de Salud del Niño cuente con los recursos materiales y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad requerida por los usuarios internos, para el cumplimiento de los objetivos del instituto; depende de la Oficina Ejecutiva de Administración”

Para el cumplimiento de sus funciones, la Oficina de Logística cuenta con un Manual de Organización y Funciones, aprobado con Resolución Directoral Nº634-DG-INSN-2011, en el cual se visualiza cinco unidades funcionales,(figura Nº 5) las cuales son: Unidad de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios (UACBS), Unidad de programación de bienes y servicios (UPBS), Unidad de almacén, valorización y distribución de bienes (UAVDB), Unidad de procesos de licitaciones y concursos públicos (UPLyCP) y Unidad de verificación y control patrimonial (UVCP).

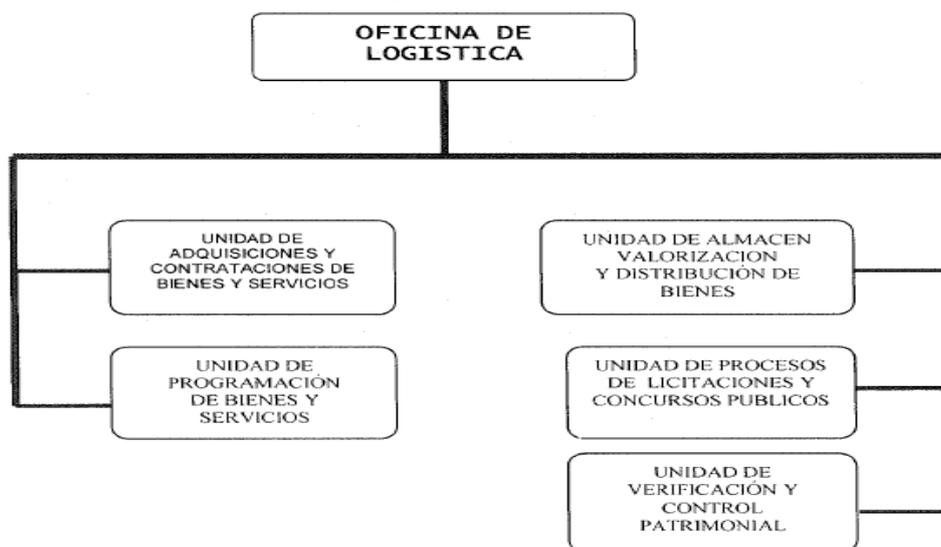


Figura 5 Estructura funcional de la Oficina de Logística del INSN

Asimismo, en cumplimiento a los lineamientos establecidos en la Directiva Nº007-MINSA/OGPP-V.02 “Directiva para la Formulación de Documentos Técnicos Normativos de Gestión Institucional” la Oficina de Logística cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos, diseñado de acuerdo al modelo de gestión por procesos, aprobado mediante Resolución Directoral Nº706-DG-INSN-2011, conformado por 25 procedimientos, entre los cuales se encuentran:

- Elaboración del plan anual de contrataciones.
- Modificación del plan anual de contrataciones.
- Determinación de valores referenciales y aprobación de expediente de contratación.
- Adquisición sin proceso.
- Conformación de comité para procesos de bienes y servicios.
- Selección de proceso de adjudicación de menor cuantía.
- Selección de proceso de adjudicación directa, concurso y licitación pública.
- Absolución de observaciones a las bases.
- Seguimiento de proveedores.
- Recepción y verificación de bienes.
- Internamiento y registro de bienes.

2.1.1 Proceso de Planificación de las contrataciones.

La gestión de compras en el INSN se inicia el año anterior del periodo presupuestal vigente, con la etapa de la planificación; en este caso, se realizó paralelamente en el ejercicio presupuestal 2016. De acuerdo a lo normado en La Ley de Presupuesto. La planificación consiste en definir todos los detalles antes de la adquisición, como el objeto de contratación, en la cual se debe determinar lo que se va a comprar, la determinación de las especificaciones técnicas o términos de referencia, con los cuales se describe las características del bien o servicio de lo que se va a necesitar, la determinación del valor referencial, con el cual establecerá el costo de la compra, la determinación del tipo de procedimiento de selección, es necesario para establecer la forma como se va a realizar la compra, la oportunidad de compra que establecerá cuando se va a realizar la compra.

De acuerdo a la normativa vigente de contrataciones, el proceso de la planificación, es la primera etapa de la contratación que culmina con la publicación del PAC; este documento debe contener los detalles de los procedimientos de selección que superen el monto equivalente a las ocho UIT; sin embargo, para lograr elaborar un buen plan anual, es necesario que cada una de las áreas usuarias conozcan las necesidades de sus servicios, los cuales debe asegurar un buen servicio a los usuarios por un periodo mayor a un año.

Elaboración del Cuadro Consolidado de Necesidades.

Para dar inicio al proceso, el Ministerio de Economía y Finanzas autoriza el inicio de ingresos de datos en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIGA). La UPBS de Logística, en coordinación con el área de informática realizan las modificaciones necesarias al sistema a nivel institucional, teniendo esto listo, la UPBS solicita a todas las áreas usuarias, que realicen sus requerimientos de bienes y servicios a través del SIGA, detallando los plazos establecidos por el MEF. Si el usuario no encuentra en la base de datos, el bien o servicio de acuerdo a sus necesidades, en coordinación con la UPBS solicitarán autorización al MEF para la creación del código que contenga el bien o servicio con las características necesarias. Este requerimiento debe contar con las especificaciones técnicas o características técnicas que permitan valorizar el bien o servicio en el tiempo establecido.

Uno de los principales problemas que se observa en esta etapa es la falta de identificación de los usuarios, que no cumplen con los plazos establecidos o no entregan la información completa; asimismo el área usuaria no realiza un estudio a conciencia de las necesidades que cubran el normal funcionamiento y calidad de atención en los servicios por un periodo anual, de repente piensan que es mejor pedir bastante para no pedir seguido o piden poquito para que les compren rápido generando fraccionamiento, así se presentan pedidos con la famosa frase “para ayer” que no permite cumplir con las programaciones.

Priorización de requerimientos.

Para la priorización de requerimientos la Directiva N°005-2017/OSCE indica que el usuario debe realizar sus requerimientos en orden de prioridad, sin embargo, al realizar los requerimientos en el SIGA, no es posible establecer la priorización de bienes o servicios; luego de ello, no es posible que la UPBS coordine con los usuarios directos, por lo cual realiza la priorización en base a su criterio propio o de acuerdo al marco presupuestal existente, teniendo en cuenta además que varios servicios solicitan el mismo bien, como por ejemplo guantes quirúrgicos que son

requeridos por varios servicios por lo cual procede a solicitar el apoyo del experto técnico que en el caso de medicamentos es el SISMED, para el caso de equipamiento médico, oxígeno, gas u otros, son los ingenieros a cargo de la Oficina de Servicios Generales, para el caso de equipos de cómputo, los ingenieros de soporte técnico, etc. que ayudan a determinar las cantidades a programar en base a un histórico o referencial.

Elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC).

De acuerdo al artículo 15 de la LCE, el PAC es un instrumento que ayuda a planear, ejecutar y controlar las contrataciones, por lo cual debe estar alineado al Plan Operativo Institucional (POI) y al Presupuesto Institucional Anualizado (PIA); asimismo, a fin de uniformizar criterios para planificación de las contrataciones de bienes, servicios y obras, se tomó en cuenta los lineamientos establecidos en la Directiva N°005-2017-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones, emitida por el OSCE; en la cual se detallan conceptos y los pasos a seguir en esta etapa.

Con el propósito de formular y aprobar el PAC del INSN, este procedimiento se encuentra descrito en el Manual de procedimientos pro aprobado con Resolución Directoral N°706-DG-INSN-2011; el cual da inicio indicando que el Director de la Oficina de Logística revisa la Ley de Presupuesto y coordina las actividades para la solicitud de requerimiento y cuadro de necesidades a cada una de las unidades orgánicas; la UPBS solicita a las unidades orgánicas el requerimiento y cuadro de necesidades anuales de acuerdo a las metas establecidas; esta información se consolida para la realización del estudio de mercado y definición del valor referencial. Contando con la valorización del cuadro de necesidades, se remitió para su visación por el órgano encargado, en este caso, la Oficina Ejecutiva de Administración; con lo cual la Oficina de Planeamiento Estratégico realiza los tramites de programación y formulación del presupuesto con el Ministerio de Salud. Es importante mencionar que para desarrollar un buen PAC, el área usuaria debe elaborar un correcto requerimiento de bienes, servicios en general, consultorías y obras a través del Cuadro de Necesidades, adjuntando las especificaciones técnicas de bienes y los términos de referencia de los servicios y/o consultorías; así como los requisitos de calificación.

Al inicio del año presupuestal 2017, contando con el presupuesto aprobado, la UPBS priorizó y elaboró el proyecto de PAC; el cual, de acuerdo a las facultades delegadas por la Dirección General del Instituto, fue remitido a la Oficina Ejecutiva de Administración para su aprobación, mediante acto resolutivo. Cabe indicar que, de acuerdo a lo normado, estos documentos fueron publicados en el Seace y la página web institucional. De la publicación realizada, se puede determinar que mediante la Resolución Administrativa N°002-2017-INSN/OEA, se aprobó el PAC del INSN, considerando un total de 57 procedimientos de selección (Tabla N° 1), por un monto total de S/ 70'148,313.69, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 1

Procedimientos de selección programados en la primera versión del PAC del INSN -2017

Tipo de procedimiento	Número de procedimientos de selección programados
Licitación Pública	30
Adjudicación Simplificada	16
Concurso Público	1
Subasta Inversa	3
Convenio Marco	4
Contratación Directa	1
AMC Derivada	2
Total de procedimientos de selección	57

Modificaciones del PAC.

Adicionalmente, en la Directiva N°005-2017-OSCE/CD, punto 7.6.1. se indica que: “El PAC puede ser modificado durante el curso del año fiscal para incluir o excluir contrataciones, en caso que se produzca una reprogramación de las metas institucionales propuestas o una modificación de asignación presupuestal, así como cuando se modifique el tipo de procedimiento de selección previsto en el PAC como resultado del valor referencial.” Es así que al cierre del año 2017, de acuerdo a lo publicado en el Seace y la página web institucional, se ubica 12 resoluciones

administrativas, con las cuales se aprobaron modificaciones del PAC. Mediante estas resoluciones se aprueba la inclusión de 52 procedimientos de selección, (acumulando así, un total de 109 procedimientos de selección de acuerdo a la Tabla N° 2) y la exclusión de 22 procedimientos de selección (11 procedimientos de Licitación Pública y 11 procedimientos de Adjudicación Simplificada) sustentando falta de disponibilidad presupuestal.

Tabla N°2

Procedimientos de selección programados en la última versión del PAC del INSN -2017

Tipo de procedimiento	Número de procedimientos de selección programados
Licitación Pública	34
Adjudicación Simplificada	50
Concurso Público	3
Contratación Directa	7
CENARES Desierto	2
AMC Derivada	2
Convenio Marco	4
Subasta Inversa	7
Total de procedimientos de selección	109

En esta etapa, se puede señalar que los problemas observados fueron principalmente el desconocimiento del área usuaria para realizar sus requerimientos y priorización de sus necesidades, falta de coordinación de parte de la UPBS con las áreas usuarias, en el seguimiento y control de los procesos de adquisición de bienes y servicios.

2.1.2. Proceso de adquisición y contratación.

Los procesos de adquisición y contratación en el INSN, se realizan de acuerdo al monto que significa su adquisición, para esto, todos los requerimientos son realizados por las áreas usuarias a través del SIGA y al llegar con los vistos correspondientes a la Oficina de Logística, se verifica si se encuentran programados en el PAC; si estos no están programados, son derivados a la UACBS, para costear su gasto, si el monto resulta menor o igual a ocho UIT,

equivalente a S/ 32,400 durante el ejercicio presupuestal 2017, seguirá a cargo de esta unidad para continuar el procedimiento de adquisición, de acuerdo a la Resolución Directoral N°529-2016-INSN-DG-OEA que aprueba la Directiva Administrativa N°003-OEA-INSN-2016 “Normas y procedimientos para las contrataciones por montos iguales o inferiores a ocho (8) UIT en el Instituto Nacional de Salud del Niño”, en la cual se excluye la contratación de bienes y servicios incluidos en el Catálogo Electrónico del Acuerdo Marco.

En la Directiva interna, se define las disposiciones específicas para el requerimiento de contratación de bienes y servicios, estén o no estén programados en el Cuadro de Necesidades; si los requerimientos no están programados en el SIGA-MEF deberán ser coordinados previamente con la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico para la habilitación de recursos. Para el caso de servicios de terceros, consultorías, asesorías (realizadas por personas naturales o jurídicas) se adjuntará el currículum vitae documentado y RNP de la propuesta. El expediente debe contar con la conformidad de la Oficina Ejecutiva de Administración (OEA),

De contar con la conformidad de la OEA, el expediente se deriva a la Oficina de Logística - UABS para realizar la indagación de mercado y obtener el valor estimado, con un mínimo de dos cotizaciones potenciales de proveedor (de acuerdo a las cotizaciones y precios históricos del SIGA) plasmados en un cuadro comparativo) a excepción de persona natural o jurídica, o cuando exista un único proveedor. Para la certificación del crédito presupuestario la OEPE derivará la nota de crédito presupuestal suscrita en señal de conformidad y luego procederá a generar la orden de compra y/o servicio correspondiente y una vez suscrita la orden se efectúa el compromiso mensual y se notifica al proveedor adjudicado. Adicionalmente se señala que el incumplimiento generará penalidad por día de retraso hasta un máximo del 10% del monto de la adquisición.

Este expediente debe estar debidamente numerado por la Oficina de Logística, y “registrado en el Seace con la información de la certificación del crédito presupuestario, la constancia de previsión presupuestal y los Fondos Primados de Financiamiento, en los casos que corresponda para tal efecto se utilizará la Guía Para el Registro de los Fondos que Financia la Contratación”. el expediente debe

contener la siguiente documentación: Requerimiento con especificaciones técnicas o términos de referencia; cotizaciones presentadas por los proveedores; Solicitud y aprobación de certificación de Crédito Presupuestario – Registro SIAF; Orden de compra y/o servicio; R.N.P. y cualquier documento que evidencie lo actuado en la contratación.

Por otra parte, los requerimientos que se encuentran programados en el PAC, se derivan a la UPLyCP, quienes deberán realizar el procedimiento de acuerdo a lo establecido en la LCE y su Reglamento modificados iniciando con el estudio de mercado para determinar el valor referencial, y proceder a completar el expediente de contratación

Expediente de Contratación.

El Expediente de Contratación se inicia con el requerimiento del área usuaria, el mismo que debe contener la información referida a las características técnicas de lo que se va a contratar, el estudio de las posibilidades que ofrece el mercado, el valor referencial, la disponibilidad presupuestal, el tipo de proceso de selección, la modalidad de selección, el sistema de contratación, la modalidad de contratación a utilizarse y la fórmula de reajuste de ser el caso.

El área usuaria debe verificar la programación de las necesidades de bienes, servicios, consultorías y obras dentro del Cuadro de Necesidades del Ejercicio correspondiente, pudiendo para ello, realizar las coordinaciones previas con la Unidad de Logística. Según la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, Sobre la base del Plan Anual de Contrataciones, el área usuaria deberá requerir la contratación de los bienes, servicios u obras, teniendo en cuenta los plazos de duración establecidos para cada proceso de selección, con el fin de asegurar la oportunidad de satisfacción de sus necesidades. Al plantear su requerimiento, el área usuaria deberá describir el bien, servicio u obra a contratar, definiendo con precisión su cantidad y calidad, indicando la finalidad pública para la que debe ser contratado. La formulación de las especificaciones técnicas deberá ser realizada por el área usuaria en coordinación con el órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, evaluando en cada caso las alternativas técnicas y las posibilidades

que ofrece el mercado para la satisfacción del requerimiento. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225 (Aprobado por D.S N° 350-2015-EF) en el título I en disposiciones generales, Art. 8.- El área usuaria es la responsable de la adecuada formulación del requerimiento, debiendo asegurar la calidad técnica y reducir la necesidad de su reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercutan en el proceso de contratación. El requerimiento puede ser modificado con ocasión de las indicaciones de mercado, para lo cual se deberá contar con la aprobación del área usuaria.

Requerimiento.

Es la parte más importante en el proceso de adquisición, ya que con él se inicia el procedimiento de compra propiamente dicho y procederá a realizar el estudio de mercado en coordinación con las empresas del rubro, si la empresa considera que el producto o servicio solicitado está cerrado para alguna empresa, lo comunica al operario y este a su vez coordina con el usuario para su corrección o ratificación del requerimiento, tomando en cuenta que el requerimiento se puede ajustar o mejorar, hasta que el expediente sea aprobado. Siendo el área usuaria responsable de definir con precisión las características técnicas mínimas en el caso de bienes y especificaciones técnicas en el caso de servicios, adicionalmente debe especificar condiciones, cantidad y calidad de los bienes, servicios que requiera para el cumplimiento de sus funciones y en el caso de subasta inversa, presenta la ficha técnica correspondiente.

Estudio de posibilidades que ofrece el mercado.

Contando con un buen requerimiento de bienes o servicios, el órgano encargado de las contrataciones se encarga de realizar el estudio de posibilidades que ofrece el mercado, determinando los siguientes puntos: (1) Valor referencial; (2) La existencia de pluralidad de marcas y/o postores; (3) La posibilidad de distribuir la Buena Pro; (4) Información que pueda utilizarse para la determinación de los factores de evaluación, de ser el caso y (6) Otros aspectos necesarios que tengan incidencia en la eficiencia de la contratación. Para realizar el estudio de las posibilidades que ofrece el mercado, debe emplearse, como mínimo, dos fuentes,

para lo cual puede emplearse presupuestos y cotizaciones actualizados, los que deberán provenir de personas naturales o jurídicas que se dediquen a actividades materia de la convocatoria, incluyendo fabricantes, cuando corresponda; portales y/o páginas Web, catálogos, precios históricos, estructuras de costos, la información de procesos con buena pro consentida publicada en el Seace, según corresponda al objeto de la contratación y sus características particulares debiendo verificarse que la información obtenida en cada fuente corresponda a contrataciones iguales o similares a la requerida. En caso exista la imposibilidad de emplear más de una fuente, en el estudio deberá sustentarse dicha situación.

Valor referencial.

El valor referencial se determina como producto del estudio de posibilidades que ofrece el mercado, es el precio determinado a criterio del operador, siendo el más común utilizar, el precio más bajo, sin embargo puede tomarse el promedio y/o un análisis de los niveles de comercialización, a partir de las especificaciones técnicas o términos de referencia y los costos estimados en el Plan Anual de Contrataciones, de acuerdo a los criterios señalados en el Reglamento. Este valor se calcula incluyendo todos los tributos, seguros, transporte, inspecciones, pruebas y, de ser el caso, los costos laborales respectivos conforme a la legislación vigente, así como cualquier otro concepto que le sea aplicable y que pueda incidir sobre el valor de los bienes y servicios a contratar; por lo cual, las cotizaciones de los proveedores deberán incluir estos ítem. En el caso que se presente algún cuestionamiento para determinar el valor referencial, el órgano encargado de las contrataciones tiene la facultad para solicitar el apoyo del área usuaria, bajo responsabilidad.

Disponibilidad presupuestal – certificación de crédito presupuestario.

Contando con el valor referencial de la contratación, el OEC solicita a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, la disponibilidad presupuestal, para lo cual se suscribe un formato establecido, en el cual se señala el periodo de gasto, el cual debe ser visado en señal de conformidad; con ello se garantiza que se cuenta con crédito presupuestario suficiente para asumir el gasto en el año fiscal vigente.

Métodos de contratación.

El método de selección se determina de acuerdo al objeto y monto originado del estudio de mercado detallado en la figura N°4 de acuerdo a lo observado en la última versión del PAC, durante el periodo presupuestal 2017, en el INSN se realizaron procedimientos de selección de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, subasta inversa electrónica, contrataciones directas, convenio marco, compra corporativa y adjudicación de menor cuantía derivada producto de anteriores procedimientos que se originaron antes de la modificación de la LCE y su Reglamento. Para determinar el procedimiento de selección a convocar, se considera el objeto de contratación y el valor referencial establecido en el estudio de posibilidades que ofrece el mercado

Comité de selección.

En el INSN la facultad para la designación del Comité de Selección se ha delegado con Resolución Directoral a la Oficina Ejecutiva de Administración. Para lo cual, una vez aprobado el expediente de contratación y vista la propuesta de la oficina de logística, emite un memorando circular designando al Comité de selección, este comité, generalmente está presidido por el jefe del área usuaria, como primer miembro a un representante del área técnica, que sería el experto y un especialista en contrataciones, que generalmente es el operador de la unidad que realizó el estudio de posibilidades que ofrece el mercado. Luego de notificada la designación a cada uno de los integrantes y contando con el Expediente de Contratación aprobado e incluido en el PAC, el presidente del comité designado, cita a los demás miembros para la instalación del comité e iniciar el procedimiento para la elaboración de las bases. Para elaborar las bases se toma como modelo, las bases aprobadas y publicadas en la página institucional del Seace. La labor del comité termina con la buena pro de todos los ítems convocados.

Procedimiento de selección del contratista.

El procedimiento de selección, se realiza con el fin de ubicar la mejor propuesta

para atender la necesidad de las áreas usuarias, lo cual se verá reflejado en la buena atención que se brinde a los pacientes; para ello, debe estar programado en el PAC y de acuerdo al expediente de contratación se puede realizar por medio del sistema de Perú compras o del Seace, en el primer caso se registraron cuatro procedimientos por convenio marco para la adquisición de bienes que se encontraron en el catálogo, como equipos e insumos de computo, útiles de oficina, entre otros; así como, dos procedimientos por compra corporativa que estuvieron a cargo del Cenares, entidad que se encarga de la adquisición de algunos medicamentos a nivel nacional.

Tabla N° 3

Procedimientos de selección convocados durante el año 2017 a través de Perú compras

Procedimiento de selección	Número de procedimientos
Convenio marco	4
CENARES Desierto (compra corporativa)	2
Total de procedimientos realizados	6

En el caso de los procedimientos de selección que se realizan a través del Seace, previamente deben estar programados en el PAC y deben contar con el expediente de contratación, así como el estudio de mercado firmado por el Órgano Encargado de las Contrataciones y las bases elaboradas por el Comité de selección, aprobadas por el titular de la entidad o a quien se delegue esta función, en este caso, la Oficina Ejecutiva de Administración, Una vez convocado se debe seguir todas las etapas programadas, de acuerdo al calendario publicado en el Seace, entre ellas: registro de participantes, formulación y absolución de consultas y observaciones, integración de bases, evaluación y calificación de ofertas y buena pro, las cuales deben registrarse en el Seace sin excepción.

Durante el ejercicio presupuestal 2017, se convocaron a través del Seace: 22 licitaciones públicas, 4 concursos públicos, 3 adjudicaciones de menor cuantía derivadas (se debe indicar que una vez convocado un proceso se debe ceñir a la normativa vigente en ese momento, resultando estas de ítems desiertos de

licitaciones públicas convocadas en el periodo 2016), 42 adjudicaciones simplificadas, 7 contrataciones directas, 2 subastas inversas electrónicas, acumulando un total de 80 procedimientos de selección, distribuidos durante el año, de la siguiente manera:

Tabla N° 4

Procedimientos de selección convocados mensualmente durante el año 2017

Procedimiento de selección	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	Octubre	noviembre	Diciembre
licitación pública	4	7	1	1	1	1	1	3	3
concurso público		1					1		2
AMC	1					1	1		
Adjudicación simplificada	2	6	2	2		4	11	9	6
contratación directa			1		1	2	2	1	
subasta inversa electrónica							1	1	
total mensual	7	14	4	3	2	8	17	14	11

De la tabla N°4 podemos señalar que la mayor cantidad de procedimientos de selección se realizaron en el último trimestre del año, esto debido a las inclusiones presupuestales que se realizan comúnmente en esta etapa del año. El procedimiento de selección más usado fue de Adjudicación simplificada, esto por los montos establecidos en este intervalo y como resultado de las licitaciones declaradas desiertas.

Una vez que los procedimientos de selección se encuentran convocados a través del Seace, se debe cumplir con el cronograma de fechas establecido, iniciando con el Registro de participantes, en el cual se debe considerar a todo proveedor que cuente con inscripción vigente en el RNP y no se encuentre impedido o inhabilitado para contratar; esta inscripción puede ser electrónica o presencial en el lugar establecido en las bases. La siguiente etapa es la presentación de consultas y observaciones, en la que cualquiera de los participantes registrados puede formular alguna consulta o presentar alguna observación; tomando en cuenta que una consulta es el esclarecimiento de algún aspecto poco claro y una observación es un cuestionamiento de algún aspecto

específico, que a criterio del participante, vulnera o contraría alguna norma de contrataciones o administrativa. Ante ella se debe realizar la absolución de las consultas y observaciones recepcionadas e ingresarla en el Seace en el plazo establecido. Una vez realizadas, estas aclaraciones deben ser incluidas obligatoriamente a las bases, acto conocido como integración de bases la cual también debe ser ingresado al Seace en el plazo establecido.

Contando con las reglas establecidas en las bases integradas, se continúa con la presentación de ofertas, en esta etapa los participantes dan a conocer su propuesta económica y técnica. En el caso de las licitaciones y concursos públicos se realizaron en acto público y con la presencia de un notario, en el caso de subastas se realizaron en medio electrónico y las adjudicaciones simplificadas pueden ser privadas o públicas. Contando con las propuestas, el Comité continúa con la evaluación y calificación de las propuestas presentadas, verificando que cumplan los factores de evaluación y requisitos de calificación previstos en las bases integradas. Tomando en cuenta la asignación de puntajes, se identifica a la mejor propuesta y le otorga la buena pro.

Las etapas en las que los postores pueden presentar sus recursos de apelación, por no encontrarse conformes con las respuestas, son primeramente en la absolución de consultas y observaciones, luego en la integración de bases y finalmente en la adjudicación de la buena pro. Estos reclamos se presentan porque los postores sienten que se excluirá su propuesta, al no cumplir con algún requisito solicitado o simplemente retrasar el procedimiento de selección

Elaboración de contrato y Ejecución contractual.

Obtenida la buena pro se acaba el procedimiento de selección; sin embargo no se agota la etapa selectiva, previamente a la firma del contrato, se debe esperar el consentimiento de la buena pro y con ello el postor ganador, presenta la documentación establecida para la firma del contrato, dentro de las fechas establecidas en la normativa vigente y señaladas en las bases integradas. Dando inicio a la Etapa de Ejecución Contractual. A la suscripción del contrato le sigue la ejecución de las prestaciones. Estas deben iniciar al día siguiente de la suscripción

del contrato, desde la fecha que se establezca en el contrato o desde la fecha en la que se cumplan las condiciones previstas en el contrato.

En la ejecución de contratos, de presentarse alguna controversia, se obliga a la conciliación, la cual ampara a la empresa antes que a las entidades del estado, por ejemplo, en uno de los expedientes revisados, se observa una controversia presentada por incumplimiento de plazos, el laudo resulto favorable a la empresa proveedora obligando al instituto a recepcionar los bienes fuera de fecha y sin pago de las moras establecidas en el contrato.

2.1.3 Procedimiento de almacén.

Aunque el área de almacén se encuentra desvalorizado en las entidades públicas, cumplen funciones importantes, que no son consideradas en el desarrollo de la gestión de compras en el INSN, esta Unidad cuenta con un área de kardex que se encarga de informar constantemente el stock de productos que se encuentran en él de forma valorizada; por lo que debería buscar la forma de que se registren adicionalmente los productos comprados por caja chica, que generan gasto en el presupuesto recursos directamente recaudados, y tener así un mejor control de los productos que compra el instituto.

Las funciones que cumple el almacén se encuentran detalladas en el manual de funciones de la Oficina de Logística, entre los cuales se encuentran: Recepción y verificación de bienes, así como el Internamiento y registro de bienes, pero de acuerdo a la matriz de consistencia realizada, se desarrollaran de acuerdo a las siguientes sub categorías:

Recepción, verificación y control de calidad.

Una vez que se genera la orden de compra, detallando las características del bien a ingresar y los documentos a presentar, se notifica al proveedor para que realice el internamiento de los productos en los plazos establecidos. La entrega de productos se realizan a través de la Unidad de Almacén, para lo cual el operario, al presentarse con el proveedor, solicita la presencia del encargado del área usuaria,

quien previa evaluación del bien, firmara el acta de conformidad y el almacén recepcionará el bien. El personal de almacén realizará los trámites para que el área correspondiente realice la cancelación.

Conformidad de usuario.

Para que se realice la conformidad del usuario, se debe firmar un acta de conformidad, si la recepción es de equipos se solicita además del usuario, la presencia del experto, por ejemplo: si son equipos de cómputo, se solicita la presencia del personal de informática, si son equipos médicos se solicita al técnico biomédico, etc. el usuario revisa la conformidad de características técnicas en general y el experto en el cumplimiento de las características técnicas de acuerdo a la orden de servicio que se tenga a la vista. Este procedimiento genera un acta de recepción que es firmada por el usuario, el experto técnico y el proveedor.

Custodia y distribución.

De acuerdo al bien ingresado, este será asignado a un operario del almacén, el cual deberá ser ingresado en el sistema para su inventario y asegurar el cuidado y custodia del bien hasta que sea solicitado por el servicio usuario, el cual se realizará a través de un formato de pedido de compra y salida conocido como Pecos, en ella debe figurar el código del producto generado por el SIGA y con las características básicas; esta pecos deberá ser visada por el Jefe de Logística, abastecimiento y el servicio usuario

Control de stock.

El control de stock interno se realiza trimestralmente, de acuerdo a la normativa establecida por la Superintendencia de Bienes Estatales tomando como base los reportes de kardex que figuran cerca a cada producto para su fácil control en cualquier supervisión, aunque este tipo de control está desfasado, se continua realizando por la costumbre, ya que, paralelamente el área de kardex, realiza este seguimiento a través del sistema de SIGA logístico.

2.2. Formulación del problema de investigación

De acuerdo al presente tema de investigación, se formula las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cómo se realizó la gestión de compras en el INSN - 2017?
- ¿Cómo se realizó el proceso de planificación en la gestión de compras en el INSN-2017?
- ¿Cómo se realizó el proceso de adquisición y/o contratación en la gestión de compras, en el INSN - 2017?
- ¿Cómo se realizó el proceso de almacén en la gestión de compras en el INSN - 2017?

2.3. Justificación

La presente investigación pretende analizar cómo se realizó la gestión de compras durante un periodo presupuestal en el INSN y así ser capaz de generar medidas correctivas o de solución, de ser el caso, que permitan alcanzar una gestión de calidad; lo cual se verá reflejado en la atención de bienes, servicios y suministros en la oportunidad requerida, sin poner en riesgo la salud y bienestar de sus usuarios.

Justificación teórica.

La presente investigación permitirá brindar un estudio pormenorizado de la gestión de compras que se lleva a cabo en el INSN, la cual podría mejorar si se logra aplicar herramientas que permitan hacer más transparente la gestión de compras.

Asimismo se beneficiaría a los integrantes de los comités de selección, funcionarios que intervienen directa o indirectamente en alguna de las etapas de compras; a la entidad y a la población, porque tiene que ver con un adecuado procedimiento de compras y adquisiciones de bienes, servicios u obras, a contratar y/o ejecutar.

Justificación metodológica.

En lo metodológico, la presente investigación puede constituirse en una guía para la orientación de posteriores investigaciones que deban adaptarse a la metodología de la investigación científica aplicada al campo de las compras públicas.

2.4. Relevancia

La presente tesis pretende analizar cómo se realizó la gestión de compras durante un periodo presupuestal en el INSN y así ser capaces de generar medidas correctivas que permitan al INSN alcanzar una gestión de calidad que permita la permanente atención de bienes, servicios y suministros en la oportunidad requerida, sin poner en riesgo la salud de sus usuarios.

2.5. Contribución

La presente investigación busca reconocer los problemas que se presentan en la gestión de compras y brindar posibles soluciones para conseguir la eficacia de sus procesos.

Los que se beneficiaran con la mejora de los procesos en la gestión de compras en el INSN, serán los usuarios internos, quienes podrán cubrir sus necesidades de bienes y servicios con mejor calidad y en los tiempos óptimos; lo que se verá reflejado en la satisfacción de los usuarios externos.

2.6. Objetivos

2.6.1 Objetivo General

Analizar cómo se realizó la gestión de compras en el INSN - 2017.

2.6.2 Objetivos Específicos

Analizar cómo se realizó el proceso de planificación en la gestión de compras en el INSN - 2017

Analizar cómo se realizó el proceso de adquisición y contratación en la

gestión de compras en el INSN - 2017.

Analizar cómo se realizó el proceso de almacén en la gestión de compras en el INSN - 2017.

III. Marco metodológico

3.1. Categorías y categorización

Categorías, son expresiones con las que se describen valores, costumbres, normativas, lenguajes, símbolos, actitudes y comportamientos reales de las personas. La categorización de los datos es establecer las categorías a emplear. Estas pueden estar predefinidas por el analista, o por el contrario, pueden surgir a medida que se analizan los datos.

Ante ello se puede señalar que en la presente investigación, las categorías y subcategorías se establecieron de acuerdo a la observación del procedimiento que se viene realizando para la atención de los requerimientos de compras, y en base a las entrevistas realizadas a los representantes de cada una de las áreas encargadas de la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño, por lo cual surgieron a medida que se analizaron los datos, para lo cual se desarrolló el siguiente procedimiento:

Procedimiento:

Para determinar las categorías, primero se procedió a desgrabar el texto de las cuatro entrevistas, realizadas al personal representativo de las unidades a cargo de la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño, las cuales se encuentran adjuntas en el anexo N°4; luego, se procedió a realizar la codificación cualitativa; la cual, de acuerdo a lo señalado por Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) consiste en que el investigador debe considerar segmentos de contenidos, estos deben ser analizados y comparados. Si resultan distintos en significado y concepto, de cada uno se inducirá una categoría, pero si resultan similares se inducirán una misma categoría (p. 426)

Tomando en cuenta este concepto se procedió a realizar la categorización de los datos, la cual se refleja en la tabla N° 5 denominada matriz de codificación que determina las categorías y subcategorías a desarrollar en la presente investigación.

Tabla N°5
Matriz de codificación

Categorías	Sub categorías	Frases codificadas
A. Proceso de planificación	A.1. Elaboración del Cuadro de Necesidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Áreas usuarias, deben programar en el cuadro de necesidades sus requerimientos. 2. La planificación empieza con la elaboración del cuadro de necesidades. Se realiza a través del SIGA.
	A.2. Priorización de requerimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La prioridad de los requerimientos se determina en función, a lo que las áreas usuarias deben efectuar los ajustes necesarios 2. el área usuaria prioriza sus requerimientos solamente son ellos exclusivamente los que llenan la información para priorizar
	A.3. Elaboración del PAC	<ol style="list-style-type: none"> 1. El requerimiento del usuario, Influye de manera determinante en la realización del PAC, o la forma de adquisición 2. nosotros ya final hacemos la priorización para poder mandar ingresar el PAC
	A.4. Modificaciones del PAC	<ol style="list-style-type: none"> 1. incluir o excluir contrataciones, en caso que se produzca una reprogramación de las metas institucionales 2. según la Directiva 5 del OSCE podemos hacer las modificaciones de acuerdo a la necesidad que se presenta en la institución
B. Proceso de adquisición y contratación	B.1 Expediente de contratación	<ol style="list-style-type: none"> 3. Contando con el requerimiento se realiza el estudio de mercado, para determinar el valor referencial que forman el expediente de contratación.
	B.2. Métodos de contratación	<ol style="list-style-type: none"> 1. No, se encuentran dificultades para determinar los métodos de adquisición y contratación. 3. Los métodos de contratación se realizan de acuerdo a los topes establecidos en la Ley de Presupuesto
	B.3. Comité de Selección	<ol style="list-style-type: none"> 3. se conforma el comité de selección que va estar a cargo del sistema de selección
	B.4. Procedimientos de selección	<ol style="list-style-type: none"> 2. procedimientos de selección se realizan en dos unidades y los convenios marco y compras corporativas son externos. 3. el procedimiento de selección se encuentra establecido en la Ley de contrataciones del estado y su reglamento
	B.5. Elaboración de contrato y Ejecución contractual	<ol style="list-style-type: none"> 2. la orden de compra o servicio perfecciona el contrato y la unidad de adquisiciones verifica la ejecución contractual hasta la recepción y conformidad. 3. el proveedor con buena pro debe presentar los documentos establecidos en las bases para elaboración de contrato
C. Proceso de almacén	C.1. Recepción, verificación y control de calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. debe realizar una recepción, verificación, y control de la calidad. 4. la parte más importante es la recepción, la verificación, el control
	C.2. Conformidad de usuario	<ol style="list-style-type: none"> 2. con el apoyo del área técnica se da el visto bueno y la conformidad del usuario. 4. El área usuaria es responsable de dar conformidad de los bienes
	C.3. Custodia y distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. para la custodia y distribución es necesario el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento. 4. la custodia se realiza hasta que el usuario solicite el bien con el formato de pecosa
	C.4. Control de stock	<ol style="list-style-type: none"> 1. control de stock dentro del almacén es asegurar el flujo normal de los productos y también sirve como base para establecer la programación de las compras. 4. El control de los stock tenemos a través de las tarjetas kardex y a través del sistema SIGA.

Luego de realizar la matriz de codificación, se determinaron tres categorías: la primera que consiste en el proceso de planificación y se presenta con cuatro subcategorías, la segunda que describe el proceso de adquisición y contratación propiamente dicha, con cinco subcategorías definidas para la selección del contratista, y la tercera que da a conocer la importancia del proceso de almacén a través de cuatro subcategorías; las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°6
Categorías y subcategorías

Categorías	Sub categorías
Proceso de planificación	Elaboración del Cuadro Consolidado de Necesidades Priorización de requerimientos Elaboración del PAC Modificaciones del PAC
Proceso de Adquisición y contratación	Expediente de contratación Métodos de contratación Comité de Selección Procedimiento de selección del contratista Elaboración de contrato y Ejecución contractual
Proceso de Almacén	Recepción, verificación y control de calidad Conformidad de usuario Custodia y distribución Control de stock

Cuando las categorías utilizadas en un estudio se establecen a priori, las fuentes habituales son el marco teórico y conceptual de la investigación, las cuestiones o hipótesis que la guían, las categorías ya usadas en estudios de otros investigadores o incluso los propios instrumentos de investigación empleados.

3.2. Metodología

Paradigma.

El objetivo del paradigma consiste en buscar o encontrar explicaciones en la forma de efectuar tareas, logrando así, que se comprenda la realidad, en torno a dinámicos y diversos contextos con el uso y apoyo de las técnicas de investigación. Para la presente investigación se siguió el paradigma interpretativo, el cual busca

supuestos en la gestión de compras que se manifiestan en una realidad cambiante y diversa orientada a las labores cotidianas, considerando como modelos de conocimiento: la entrevista y el estudio de casos.

Enfoque.

La presente investigación tiene el enfoque cualitativo, el cual de acuerdo a Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) indica que este enfoque busca “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p. 364). Es por ello que el presente estudio se realizó bajo una realidad en contexto natural y la información que se obtuvo se interpretó de acuerdo al método. Con ello se logró medir tanto comportamientos de las personas, como la importancia, repercusión, funciones y otros que se desarrollaron en la gestión de compras, logrando comprender esa realidad.

Diseño.

La presente investigación se desarrolló en base a un diseño de estudio de casos, el cual, según Stake (1996) es “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (pag.11). Así mismo, Rodríguez, Gil y García (1996) indicaron que “Un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiere entidad. En el entorno de gestión pública un trabajador, un funcionario, una institución, un proyecto de inversión, una determinada política de Estado, pueden constituir casos potenciales objeto de estudio (p. 92).

3.3. Escenario de estudio

El presente estudio de investigación se realizó en los ambientes a cargo de la Oficina de Logística del Instituto Nacional de Salud del Niño. Esta oficina cuenta con 60 colaboradores, entre Jefes de Unidad, secretarías, operadores logísticos y

personal de apoyo, los cuales se encuentran distribuidos de acuerdo al organigrama, en cinco unidades funcionales, denominadas: Unidad de programación de bienes y servicios, Unidad de procesos, licitaciones y concursos públicos, Unidad de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios, Unidad de verificación y control patrimonial y Unidad de almacén, valorización y distribución de bienes.

Cuatro de las Unidades a cargo de la Oficina de Logística desarrollan sus actividades en ambientes pequeños en un pabellón que cuenta con más de 80 años de antigüedad, por lo cual ha sido declarado inhabitable por defensa civil, sin embargo continua en uso por las oficinas administrativas, en las cuales se observa hacinamiento, por la gran cantidad de expedientes; asimismo, se puede indicar que estos ambientes cuentan con el equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones, como son equipos de cómputo, impresoras, escritorios, sillas y útiles de oficina básicos y la otra unidad, que se encarga del almacén, se ubica en un sótano, con las tuberías de agua y desagüe a la intemperie que no permite asegurar el cuidado y mantenimiento de los bienes a su cargo.

3.4. Caracterización de sujetos

De acuerdo a la normativa vigente, para el desarrollo de funciones dentro del órgano encargado de las contrataciones, es necesario que el personal cuente con una certificación emitida por el OSCE, la cual acredita sus conocimientos para la resolución de inconvenientes que se puedan presentar a nivel normativo. Ante ello se consideró que los entrevistados cuenten con este requisito y a la vez desarrollen sus funciones en una de las unidades orgánicas de la Oficina de Logística.

Para la presente investigación se recurrió a entrevistar a cuatro colaboradores, considerando primero a la Jefe de la Oficina de Logística, por ser representante del órgano encargado de las contrataciones y la Jefe de la Unidad de programación de bienes y servicios y especialistas de las unidades de procesos, licitaciones y concursos públicos, así como de almacén, valorización y distribución de bienes, por ser el personal más antiguo y por ende con más experiencia en el desarrollo de las funciones asignadas.

Tabla N°7
Codificación de personal entrevistado

Cargo	Tiempo en el cargo	Código
Jefe de la Oficina de Logística	3 años	Entrevistado 1
Jefe de la Unidad de Programación de Bienes y Servicios	3 años	Entrevistado 2
Especialista logístico de la Unidad de procesos, licitaciones y concursos públicos	12 años	Entrevistado 3
Especialista logístico de la Unidad de almacén, valorización y distribución de bienes	13 años	Entrevistado 4

Elaboración propia

3.5. Procedimientos metodológicos de investigación

Al haber detectado problemas en la gestión de compras que se viene realizando en el INSN, se generó el interés de investigación formulando los objetivos de investigación, para lo cual se procedió a buscar información de diferentes fuentes, como libros, tesis, artículos científicos, normas, entre otros, para establecer los antecedentes y el marco teórico ubicándolo en un contexto. El problema de investigación fue desarrollado en base a la observación y aplicación de la normativa en el desarrollo de la gestión de compras, con ello se formuló las preguntas de investigación. Contando con esta información, se consideró pertinente realizar la investigación con un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de casos y con el apoyo de instrumentos como la observación, análisis documental y entrevistas a personal previamente seleccionado, que interviene directamente en la gestión de compras.

Con el apoyo de la entrevista se realiza las matrices de categorización y codificación que permiten la triangulación de datos que identifican el desarrollo de funciones en la oficina de Logística y de esa manera identificar los errores y proponer soluciones a los problemas que existen en la gestión de compras del INSN durante el año 2017.

Recogida de datos.

La recolección de datos es un proceso para elaborar o estructurar determinados objetos, hechos, fenómenos, etc. en la presente investigación para la recolección de datos se consideró realizar principalmente la técnica de entrevista para lo cual, se procedió a realizar la guía de entrevista adjunta en el anexo N°1, para ser aplicada al personal detallado en el punto 3.4.

Análisis de datos.

Análisis de datos es un proceso aplicado a alguna realidad que nos permite discriminar sus componentes, describir las relaciones entre tales componentes y utilizar esa primera visión conceptual del todo para llevar a cabo síntesis más adecuadas (Bunge, 1985) ante ello se consideró la entrevista, la cual se realiza cuando una persona solicita datos y/o información a otra persona, según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014) definen a la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona, que es el entrevistador, y otra u otras que son los entrevistados.

3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Según Valderrama (2013) las técnicas de investigación cualitativa son: (a) Observación, (b) Entrevista, (c) Grupos de discusión (Focus Groups) y los instrumentos de recolección de datos, más comunes, son: la guía de entrevista, ficha de observación, lista de cotejo o check list.

Teniendo en cuenta este concepto, la presente investigación aplica las técnicas de observación del contexto y desarrollo de actividades, la entrevista estructurada que se aplica al personal seleccionado y el análisis documental, entre textos, normas, directivas y expedientes de contratación en custodia de la Oficina de Logística, las cuales se desarrollaron de acuerdo a los instrumentos de ficha de observación con los datos más resaltantes, guía de entrevista con las preguntas a realizar a cada una de las personas elegidas previamente y lista de cotejo con los

cuales se toma nota de la documentación que se utiliza para el desarrollo de la gestión de compras.

3.7. Mapeamiento

Abanto (2013) indicó que el mapeamiento “Tiene como objetivo situarse mentalmente en el terreno o escenario en el cual se va a llevar a cabo la investigación, es decir, lograr un acercamiento a la realidad social o cultural que está siendo objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, los eventos y situaciones en los que interactúan dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis. Es, en definitiva, un trabajo de “cartografía social”.

Contando con el problema de investigación, se planteó los objetivos a seguir, con el apoyo de libros, lecturas, tesis normas y/u otros, se procedió a realizar los antecedentes y el marco teórico, se optó por el enfoque cualitativo con diseño de estudio de casos, y con el apoyo de las técnicas e instrumentos de investigación se procedió a la recolección de datos, los cuales mediante las matrices de categorías y categorización, así como matriz de triangulación de entrevistas, se elabora los resultados, los cuales deben ser comparados con la teoría y los antecedentes a través del desarrollo de la discusión, para finalmente llegar a las conclusiones y luego a las recomendaciones de acuerdo al problema presentado.

3.8. Rigor Científico

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó entrevistas a personal clave que participa en la gestión de compras; por tanto, la calidad de la investigación se da a través de los siguientes criterios de calidad:

Credibilidad.

Tomando como referencia que La *validez* redefinida como credibilidad implica «reflexionar sobre la credibilidad o corrección del conocimiento producido y adoptar estrategias para lograrlo» (Maxwell, 1996). Supone poder evaluar la confianza,

tanto en el resultado del estudio como en su proceso. Se puede indicar que habiendo utilizado entrevistas reflejadas en la matriz de triangulación, y otros documentos normativos que sustentan lo establecido en la presente investigación.

Transferibilidad.

Un cuestionamiento frecuente al evaluar la calidad de un estudio es el alcance del conocimiento logrado en el mismo, la posibilidad o no de generalizar al universo los hallazgos obtenidos en un estudio realizado en un contexto particular. Ante ello se estableció la contextualización histórica, política, social y económica que ubica el estudio en un contexto particular, que puede ser comparado con otras entidades para poder generalizar.

Confirmabilidad.

Debido a la forma cooperativa en que el investigador e investigado construyen el conocimiento en la investigación cualitativa, el criterio rígido de objetividad del investigador es redefinido como confirmabilidad de los datos. De este modo se plantea la posibilidad de que otro investigador confirme si los hallazgos se adecuan o surgieron de los datos, como así también que se consulte a los entrevistados (Marshall y Rossman, 1999). En la presente investigación se realizó la grabación y desgravación de entrevista para la elaboración de la matriz de triangulación comparada a las observaciones realizadas por el investigador.

Tabla N°8
Rigor científico

Criterio de calidad	
Credibilidad.	Las entrevistas son confiables y se reflejan en la triangulación de datos y resultados obtenidos.
Transferibilidad	Se detalla el contexto de la investigación para poder ser aplicada a otras instituciones públicas.
Confirmabilidad	Se utilizó las respuestas de los entrevistados, comparadas a las observaciones en el área establecida.

IV. Resultados

Los resultados de la investigación realizada a la gestión de compras que se realizó en el Instituto Nacional de Salud del Niño, durante el año 2017, se presentan por objetivos:

Objetivo N° 1: Analizar cómo se realizó la gestión de compras en el INSN - 2017.

De acuerdo a lo indicado en el desarrollo de la presente investigación, y como resultado de las entrevistas realizadas, se coincide que durante el año 2017, la gestión de compras en el INSN, se realizó bajo el ámbito de lo establecido en la Ley y el Reglamento de contrataciones del estado, los cuales fueron modificados y entraron obligatoriamente en vigencia desde el 3 de abril del 2017, siendo aplicable a las adquisiciones que superaron el monto equivalente a ocho unidades impositivas tributarias (UIT), establecido durante este periodo a montos superiores a S/ 32,400.00; Asimismo, las adquisiciones y contrataciones equivalentes a montos menores a las ocho UIT se desarrollaron de acuerdo a la Directiva Administrativa N°003-OEA-INSN-2016 “Normas y procedimientos para las contrataciones por montos iguales o inferiores a ocho UIT en el Instituto Nacional de Salud del Niño” la cual excluye la contratación de bienes y servicios incluidos en el catálogo electrónico de acuerdo marco.

Si bien es cierto que la normativa vigente exige que el personal que labore en el órgano encargado de las contrataciones cuente con una certificación emitida por el OSCE, el INSN programa la capacitación del personal a cargo de esta oficina, sin embargo es importante que se brinde mayor interés en la capacitación de los jefes y/o encargados en realizar los requerimientos, por ser la parte más importante en la gestión de compras, ya que de acuerdo a lo señalado por cada uno de los entrevistados: un mal requerimiento genera retrasos en las diferentes etapas de contratación, por ejemplo en la determinación del precio para elaborar el PAC, en el estudio de mercado para convocatoria del procedimiento de selección, en la etapa de consultas y observaciones, en la integración de bases, buena pro, ejecución contractual, etc. Asimismo, si las cantidades no son las correctas se puede generar fraccionamientos (sancionados por la normativa) o sobre stock que puede generar incumplimiento de contrato.

Objetivo N° 2: Analizar cómo se realizó el proceso de planificación en la gestión de compras en el INSN – 2017

El proceso de planificación en la gestión de compras está a cargo de la Unidad de Programación de Bienes y Servicios, quienes tomando como base la Directiva N°005-2016-OSCE/TC realizaron primero el cuadro de necesidades en base a los requerimientos realizados por cada área usuaria, esto a través del SIGA. Si bien es cierto que el cuadro de necesidades se realiza a través del SIGA, de manera práctica, por encontrarse una base de datos codificada, con las características de los bienes y servicios a solicitar, se observa que es necesario que el usuario imprima el formato y de no ubicar los requerimientos en la base de datos agregar adicionalmente las características técnicas de los bienes y/o términos de referencia de los servicios con la información necesaria que permitirán primero realizar el trámite ante el MEF para crear el código correspondiente y luego realizar el requerimiento

Al contar con el consolidado de los requerimientos de los usuarios, Logística empieza con la priorización de requerimientos; la cual, de acuerdo a la entrevista, se realiza en dos etapas, primero se consideran los bienes comunes con el apoyo de las áreas técnicas y los antecedentes de años anteriores; seguidamente se toma en cuenta la priorización realizada por los usuarios; asimismo, de acuerdo a lo observado, una vez valorizado este cuadro, es remitido a la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico, para que se encarguen de realizar los trámites necesarios ante el Ministerio de Salud, siendo el sustento para la determinación del presupuesto inicial de apertura.

La primera versión del Plan anual de contrataciones se realiza respetando la priorización realizada en el cuadro de necesidades y en base al presupuesto inicial de apertura; dentro de los plazos establecidos por la Ley de Presupuesto Público, Asimismo, de lo observado en el formato establecido, en el PAC se debe especificar el objeto de contratación, el tipo de contratación a realizar, monto estimado, fuente de financiamiento, entre otros. Asimismo los requerimientos ingresados en el SIGA, quedan registrados en el sistema para ser considerados durante el ejercicio presupuestal, para lo cual los usuarios deben formular sus requerimientos

Objetivo N° 3: Analizar cómo se realizó el proceso de adquisición y contratación en la gestión de compras en el INSN - 2017.

Lo más importante para dar inicio a un procedimiento de selección es el requerimiento del usuario, la satisfacción del usuario será resultado de la realización de una buena y acertada descripción del bien o servicio; este requerimiento es muy importante por ser la base de la adquisición, primero se presentará a las empresas externas que cuenten con el bien o presten el servicio, para determinar el valor referencial, muy importante para determinar el tipo de compra a realizar, por lo cual, si se encuentra observación, se coordina con el usuario para su corrección o ratificación del requerimiento. Con esta información se procede a completar el expediente de contratación que determinará la forma de adquisición del bien o servicio.

Si son compras menores a las ocho unidades impositivas tributarias, se encuentran regidas a normas internas del instituto; sin embargo si son equivalentes a montos mayores de las ocho unidades impositivas tributarias, se regirán a la LCE y su reglamento; por lo que al tratarse de expedientes especiales serán coordinados a través del sistema de Perú Compras, pero si son procedimientos comunes, la entidad, a través de la Oficina Ejecutiva de Administración deberá designar un Comité de selección que se encargue de llevar adelante el procedimiento de selección, el cual inicia con la elaboración de las bases para la convocatoria del procedimiento de selección en el Seace hasta la buena pro del procedimiento de selección.

Los procedimientos de selección convocados en el Seace deberán continuar con las demás etapas, como son, registros de proveedores, si el requerimiento no está bien sustentado en la etapa de consultas y observaciones se recurrirá al usuario o al especialista técnico, que permita brindar respuesta y absolver observaciones a través del Seace, considerando que si el postor considera que están vulnerando su participación solicitará elevación de cuestionamientos para que se consideren en la integración de bases, si continúan sin absolver sus dudas el proveedor podrá elevar las bases retrasando el procedimiento de selección hasta que se brinde pronunciamiento de la entidad o del OSCE de acuerdo sea el caso.

Y una tercera oportunidad que tiene el postor de manifestar su inconformidad es en el otorgamiento de la buena pro donde presentan su apelación,

Objetivo N° 4: Analizar cómo se realizó el proceso de almacén en la gestión de compras en el INSN - 2017.

Aunque el área de almacén se encuentra desvalorizado en las entidades públicas, cumplen funciones importantes, que no son consideradas en el desarrollo de la gestión de compras en el INSN, esta unidad cuenta con un área de kardex que se encarga de informar constantemente el stock de productos que se encuentran en él de forma valorizada; por lo que debería buscar la forma de que se registren adicionalmente los productos comprados por caja chica, que generan gasto en el presupuesto recursos directamente recaudados, y tener así un mejor control de los productos que compra el instituto.

Como parte de sus funciones el almacén desarrolla sus actividades de acuerdo a lo establecido en su manual de procedimientos internos de la Oficina de Logística, entre ellos están: la recepción y verificación de bienes así como el internamiento y registro de bienes, para cumplir con ellos es necesario el apoyo del área usuaria y el área técnica. Asimismo, para brindarle protagonismo al almacén sería importante que se considere el ingreso y salida de los bienes para que junto a las áreas usuarias realicen sus requerimientos.

V. Discusión

5.1. Discusión

En la presente investigación se estableció como objetivo general: Analizar cómo se realizó la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño, durante el periodo 2017, para ello Anaya (2011) señala que la gestión de compras tiene actividades como el estudio de fuentes de suministro (equivalente al análisis de mercado); la selección de proveedores (el procedimiento de selección); la gestión de la calidad de la compra (control de las especificaciones de calidad requeridas, incluyendo empaquetado, presentación, etc.); la gestión de precios (ubicar productos económicos); la gestión de plazos y condiciones de entrega (conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los lead-times de aprovisionamiento; el seguimiento de operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor. Para el desarrollo de las actividades en la gestión de compras en el INSN se debe considerar la LCE y su Reglamento; así como a las Directivas emitidas por el ÓSCE y los Pronunciamientos que emite el Tribunal de Contrataciones del Estado. Por ello, es preciso señalar que en el periodo presupuestal 2017 se inició bajo el ámbito de la Ley N° 30225 Ley de contrataciones del Estado y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N°350-2015-EF; sin embargo, a partir del 3 de abril de 2017 esta Ley fue modificada mediante Decreto Legislativo N° 1341 y su Reglamento aprobado con Decreto Supremo N°056-2017-EF, por lo cual se considera dos etapas en la gestión de compras; asimismo para las adquisiciones que se realicen hasta el tope de las ocho unidades impositivas tributarias se desarrollaron bajo la normativa interna generada en el instituto.

De acuerdo a las tesis presentadas por Tome (2014) y Arévalo (2017) “Gestión de compras en la industria metálicas El Rafa” e “Impacto de los actos preparatorios en el cumplimiento de los procesos de selección convocados en la Municipalidad distrital de Mochumi, años 2014 y 2015” respectivamente, se concluye que es necesario la capacitación de personal para lograr la mejora y optimización de los procedimientos; asimismo Kirby y Brosa, L. 2011 lo ratifica al señalar que para optimizar la gestión de compra, lo más importante es el recurso humano, por ello lo más relevante, es hacer entender al personal, la importancia de conocer los procesos, así como, la importancia de las actividades que ellos realizan

para alcanzar el cumplimiento de los objetivos a nivel institucional; por lo cual de acuerdo a la normativa vigente es requisito que el personal que labore en el órgano encargado de las contrataciones cuente con una certificación emitida por el OSCE, la cual permite que el operador de los procesos conozca la Ley y su aplicación; sin embargo de acuerdo a lo observado, es importante que los representantes de las áreas usuarias puedan estar conscientes de la normativa al momento de realizar sus requerimientos ya que generan retrasos innecesarios e incluso invalidar el procedimiento de selección.

En relación a la mejora continua de los procesos logísticos, Agüero (2017) en la tesis “Administración hospitalaria y abastecimiento según la perspectiva de los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima, 2016” determina que existe una relación directa y positiva entre la administración hospitalaria y el abastecimiento, por lo cual recomienda que se implementen acciones para la mejora continua a los procesos logísticos. De lo cual de acuerdo a las entrevistas y lo observado, todas las actividades se realizan en base a las normas y directivas internas, de las cuales se puede observar que estas directivas se encuentran desactualizadas y no está acorde a la normativa vigente ni a las actividades que viene desarrollando

El segundo objetivo señala analizar cómo se realizó el proceso de planificación en la gestión de compras en el INSN durante el año 2017, para lo cual se puede indicar que el proceso de planificación en la gestión de compras se realizó a cargo de la Unidad de Programación de Bienes y Servicios, quienes tomando como base la Directiva N°005-2016-OSCE/TC realizaron el Plan anual de contrataciones en los plazos establecidos por la Ley de Presupuesto, si es cierto que la normativa permite modificaciones a este plan. De acuerdo a Gaviria (2015) en la tesis “Plan de mejoramiento del proceso de adquisición de insumos médicos en el hospital Sagrado Corazón de Jesús de Quevedo” se concluyó que el mayor problema estaba en la planificación, que se realiza cada cuatro meses, evidenciando que las cantidades solicitadas no concuerdan con el consumo promedio mensual; asimismo se indicó que estas cantidades se vuelven insuficientes al momento de cubrir las necesidades a nivel hospitalario, evidenciando ruptura de stock; además con planificación se evitaría que se agote

el stock o los inventarios excesivos y adicionalmente se evidencia la insatisfacción en los usuarios por tener que adquirir insumos por sus propios medios o interrumpir sus tratamientos. Ante ello se reitera la importancia en la capacitación de los usuarios quienes deben realizar un buen requerimiento, ampliando a solicitar apoyo técnico a estadística o informática que certifiquen las cantidades necesarias para el desarrollo de actividades.

Asimismo, Gómez (2014) en su tesis “La programación de abastecimiento y su incidencia en la gestión de logística en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna” concluyó en que la programación de abastecimiento influyó de manera significativa en la gestión logística, pero el desempeño de la gestión de logística no es eficiente, esto, por el incumplimiento de actividades y objetivos, lo cual se refleja en la improvisación y el azar en el abastecimiento; por ello se recomienda que se realice y aplique una programación de abastecimiento, que permita la superación y mejoramiento de la gestión logística, que brinde la calidad, cantidad y oportunidad de todos los bienes y servicios. Por ello sería conveniente que se impulse la labor que se viene realizando en la Unidad de almacén y distribución de bienes, quienes de acuerdo a lo observado, debería ser el eje en la gestión de compras, dentro del sistema de abastecimiento es el almacén quienes realizan los requerimientos en base a la rotación de los bienes.

El tercer objetivo señala analizar cómo se realizó el proceso de adquisición y contratación en la gestión de compras en el INSN durante el año 2017, para lo cual, se puede mencionar a Nielsen, en un comentario a la norma argentina indica: “para encontrar mayor calidad y mejor precio es buscar la participación de más participantes”, sin embargo la normativa peruana cada vez está dirigiéndose solo al precio, dejando de lado la calidad de los productos, esto se observa en la adquisición de productos chinos a costos altos, que no benefician en el desarrollo de actividades del personal asistencial, por otro lado en Chile Gordillo indica que “Los postores en su presentación de propuestas solo ratifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas, descalificando la que no cumpla”, esto se da en un contexto de impulso de las pequeñas empresas. En nuestra normativa esto se viene desarrollando en el desarrollo de los procesos de subasta inversa, con los cuales

se pueden presentar solo los postores que cumplan con las características del bien o servicio y obtiene la buena pro, el postor que presente el precio mas bajo.

En la tesis presentada por San Martín (2014) “Levantamiento de Procesos en la gestión de abastecimiento en un hospital público (Hospital Víctor Ríos Ruiz de los Ángeles) se indica que un hospital público debe evitar la pérdida de tiempos innecesarios en la repetición de actividades y/o la toma de una decisión no adecuada; fomentar la reducción de procesos por contratación directa o procesos de compras de trato ajustándose a la transparencia, refiriéndose a las compras pequeñas fuera del marco de la ley, siendo importante lograr el equilibrio entre requerimiento y la compra efectiva, por lo cual de acuerdo a las entrevistas se indicó que no hay tiempo establecido para realizar el estudio de mercado y determinación del valor referencial, por lo cual, de acuerdo a lo observado al llegar el requerimiento se emite correo a los posibles postores y se espera respuesta, al no obtener pronta respuesta se reitera el correo y si el usuario consulta por el requerimiento se le indica que no hay cotizaciones, para lo cual debe verificar el requerimiento o buscar sus cotizaciones, acto que no debe realizarse por no estar estipulado en la normativa.

De acuerdo a la normativa vigente, se viene desarrollando varios tipos de procedimientos entre los cuales se encuentran los de régimen especial, entre los cuales, Díaz (2014) indicó en la tesis “La determinación del presupuesto referencial de los procedimientos dinámicos de contratación pública y su afectación en el gasto del estado ecuatoriano” que los procesos relacionados al régimen especial del Catálogo electrónico y la Subasta inversa electrónica, en el primero, el proceso de Catalogo Electrónico, SERCOP no se fija procedimientos para determinar un presupuesto referencial al que se puedan sujetar futuros proveedores, permitiendo la adjudicación a la mejor oferta presentada, no significando ser el mejor precio del mercado y en el segundo caso, al beneficiar a las micro y pequeñas empresas, se desnaturalizó el proceso de subasta inversa electrónica, por lo cual no logra ganar quien oferte el precio más bajo, si no por su condición legal y financiera.

Asimismo, Baldera (2017) presentó una tesis “Impacto de los actos preparatorios en el cumplimiento de los procesos de selección convocados en la

Municipalidad distrital de Mochumi, años 2014 y 2015” mantener actualizado e informado sobre la normativa, a los colaboradores y tercero, en aras de reducir el tiempo que se tarda el área responsable de las compras en establecer el valor referencial para los procedimientos de selección convocados, sería necesario implementar un mecanismo de seguimiento e identificación de las mejores posibilidades que ofrece el mercado.

El cuarto objetivo señala analizar cómo se realizó el proceso de almacén en la gestión de compras en el INSN – 2017, por lo cual Arevalo (2017) en su tesis Impacto de los actos preparatorios en el cumplimiento de los procesos de selección convocados en la Municipalidad distrital de Mochumi, años 2014 y 2015” y Tome en la tesis “Gestión de compras en la industria metálicas El Rafa indican que el almacén debe realizar un mejor control de las existencias para que así, la información llegue correctamente y de manera oportuna para realizar las compras y que el personal del Almacén debe comprender la importancia de contar con la información del stock real de existencias, en el momento oportuno y con las características necesarias, por lo cual en el INSN se observa que no se le brinda el apoyo necesario a esta área, dejando que funcione como un área de custodia o simplemente de paso para la entrega de bienes .

No existe una ley perfecta, pero se debe definir el rumbo al que se quiere llegar y aprender de los errores 100% no es la norma sino las persona
Sobrevalorar los costos de parte de los proveedores.

VI. Conclusiones

Primero:

Existe un adecuado conocimiento de las normativas existentes, de parte del personal que participa en la gestión de compras dentro de la oficina de logística; así mismo, se cuenta con personal con experiencia en sus cargos y con la certificación solicitada por el OSCE, para desempeñarse en el área; sin embargo, los documentos de gestión interna, como el manual de organización y funciones o el manual de procedimientos, no están actualizados y no permite que el personal de las unidades mantengan una comunicación fluida entre ellos, ya que cada uno se dedica a desarrollar sus funciones, generando que algunas veces se dupliquen las funciones.

Segundo:

Existen debilidades en el proceso de planificación, principalmente de parte de las áreas usuarias, quienes muchas veces no toman conciencia de las verdaderas necesidades de su área, y no logran asegurar el normal desarrollo de actividades, generando requerimientos no programados con la conocida frase “para ayer”.

Tercero:

El proceso de adquisición y contratación de bienes y servicios se realiza en base a la directiva interna, para montos menores a ocho UIT y en base a lo establecido en la Ley de contrataciones del estado y su Reglamento para montos mayores a las ocho UIT; sin embargo, se retrasan, principalmente por la mala formulación de los requerimientos que realizan las áreas usuarias, que no permiten la fluidez de los procedimientos; sin embargo el personal del órgano encargado de las contrataciones, hace todo lo posible para desarrollar los procedimientos en los plazos establecidos.

Cuarto:

El proceso de almacén se realiza en base al manual de procedimientos, por lo cual, el personal cumple con la recepción, la verificación y el control de bienes, en coordinación con el área usuaria y el área técnica, quienes generan un acta de recepción y consiguiente custodia hasta que los bienes sean solicitados por el área usuaria con el formato de Pecosa. En cuanto al autocontrol, este se realiza a través de tarjeta de kardex y electrónicamente en el SIGA para inventario.

VII. Recomendaciones

Primera:

Para mejorar la gestión de compras en el INSN, el Jefe de la Oficina de Logística, debe realizar los trámites administrativos necesarios para actualizar la documentación de gestión interna, principalmente el mapro, donde se indica el procedimiento a realizar para cada proceso; así mismo estos documentos deben ser socializados, no solo en el área de Logística, sino a todo nivel institucional, para que así conozcan los trámites a seguir para cada uno de sus requerimientos.

Segunda:

Para mejorar el proceso de planificación de compras, es importante que la administración institucional no solo considere la capacitación del personal que labora en la oficina de logística, si no del personal que se encarga de realizar los requerimientos, esto a fin de mejorar la calidad de los requerimientos que perjudican la fluidez en la gestión de compras, además sería conveniente que previamente al estudio de mercado, se coordine con la unidad de almacén para que de acuerdo a la demanda del producto, se verifique las cantidades a adquirir y no generar escases o sobre stock de productos.

Tercera:

El proceso de adquisición y contratación se basa en el requerimiento que realizan los usuarios; por ello es importante que se realicen requerimientos claros y bien definidos, que permitan determinar desde el valor referencial y el desarrollo del procedimiento en las fechas programadas, hasta su buena pro, sin generar demoras en las diferentes etapas; por lo cual, se puede recomendar que el personal de la Oficina de Logística apoye a los usuarios a realizar mejores requerimientos.

Cuarta:

En el proceso de almacén se debe dejar de usar los kardex manuales, que genera trabajo innecesario al personal, dado que se maneja paralelamente el SIGA para realizar los inventarios; asimismo sería conveniente que desarrollen sistemas que le destaquen la razón de ser los almacenes en el apoyo a la gestión de compras en el control de stock y determinación de niveles de importancia de los productos a adquirir a nivel institucional.

VIII. Referencias

- Alonso, E. Cardaci, A. Cormick, M. Diana, N. Julián, G. Kodelia, G. (2017). *Contratos de la administración: Teoría y práctica*. Argentina: Editorial La Imprenta Ya SRL. Recuperado de www.derecho.uba.ar/docentes/pdf/2018
- Agüero, M. (2017). *Administración hospitalaria y abastecimiento según la perspectiva de los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima, 2016*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8297>.
- Anaya T., J. (2011). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. (4.^a ed.). España: Editorial Graficas Dehon
- Arévalo, R. (2017). *Gestión de compras en la industria metálicas El Rafa*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8590>
- Arisaca, Figueroa, candela (2014). *Propuesta de mejora en el proceso de abastecimiento de medicamentos en una clínica privada de salud*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/617622>.
- Arizaga, G. (2017). *Factores relacionados a las modificaciones del plan anual de contrataciones en la municipalidad Pueblo Libre en el 2015*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8297>.
- Baldera J. (2017). *Impacto de los actos preparatorios en el cumplimiento de los procesos de selección convocados en la Municipalidad distrital de Mochumi, años 2014 y 2015*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3727>.
- Ballou, R. (2004) *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (5.^a ed.). Mexico: Pearson educación.
- Díaz J. (2014). *La determinación del presupuesto referencial de los procedimientos dinámicos de contratación pública y su afectación en el gasto del estado*

ecuatoriano. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10644/4155>.

Directiva N°001-2014 Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperada www.Ceplan.gob.pe

Directiva N°005-2017/OSCE Plan anual de contrataciones. Recuperada de Portal.osce.gob.pe/osce

Directiva Administrativa N°003-OEA-INSN-2016 Normas y procedimientos para las contrataciones por montos iguales o inferiores a ocho (8) UIT en el Instituto Nacional de Salud del Niño. Recuperada de www.insn.gob.pe.

Gaviria A. (2015). *Plan de mejoramiento del proceso de adquisición de insumos médicos en el hospital Sagrado Corazón de Jesús de Quevedo*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/830>

Gómez F. (2014). *La programación de abastecimiento y su incidencia en la gestión de logística en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna*. (Tesis de maestría) Recuperada de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/731>.

Guía sobre contratación pública. Recuperada de www.plataformadecontrataciones.caib.es/docs/GuiaContratacion-es.pdf

Hernández, S., Fernández C., Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Ley de contrataciones del estado peruano. Aprobado con la Ley N°30225 y su modificación aprobada con Decreto Legislativo N°1341.

Manual de planificación de compras publicado por la Dirección Chile Compra

recuperado de <http://www.chilecompra.cl/wp-content/uploads/2017/02/servicio-de-salud-magallanes.pdf>

Manual de Procedimientos Único de Catalogación. Recuperado de <https://www.argentinacompra.gov.ar/prod/onc/sitio/Paginas/Contenido>

Metodología para preparar los planes y programas anuales de compras y contrataciones públicas de la Republica Dominicana, recuperado de www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/politicas_normas_y_procedimientos/metodologia_pacc/metodologia_pacc.pdf

Montaños J. (2015). *Requerimiento de materiales productivos dinámico*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/11086/1954>.

Paredes J. (2017). *Nivel de gestión y conducta ética en la adjudicación de contrataciones no reglamentadas en el Instituto Nacional de Salud - 2016*. (Tesis de doctorado). Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4495>.

Tome A. (2014). *Manual de procedimiento para la compra y contrataciones de bienes servicios en la corporación municipal de Cane, La Paz*. (Tesis de maestría). Recuperada de <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/1367>.

Reglamento de la Ley de Contrataciones del estado peruano. Aprobado con Decreto Supremo N°350-2015-EF y su modificación aprobada con Decreto Supremo N°056-2017-EF.

Reglamento sobre Procedimientos de contratación. Licitación Pública. Recuperada de: www.chilecompra.cl/wp-content/uploads/2017/02

Salirrosas E. (2016). *Incidencia de la planificación de requerimientos de los pedidos de compra para lograr la eficiencia en la gestión de compras de bienes en el Instituto Regional de Oftalmología La Libertad 2016*. (Tesis de maestría).

Recuperada de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2440>.

San Martín L. (2014). *Levantamiento de Procesos en la gestión de abastecimiento en un hospital público (Hospital Víctor Ríos Ruiz de los Ángeles)*. (Tesis de maestría). Recuperada de: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/430>

Vega de Ching, B (2013) Exposición. Recuperada de www.biamericas.com/presentaciones/2013/gestion.../presentacion-dra-benita.ppt

IX. Anexos

Anexos 1. Instrumentos de recolección de datos**GUIA DE ENTREVISTA**

Presentación del entrevistado:

- Unidad en la que labora:
- Cargo:
- Tiempo en el cargo:

1. ¿La metodología que se utilizó en el proceso de elaboración del PAC en el año 2017 fue la correcta?
2. ¿Los procedimientos realizados para aprobar las modificaciones del PAC, cumplen fines específicos?
3. ¿Cuál es la metodología utilizada para realizar los procedimientos de selección?
4. ¿Qué dificultades se encontraron durante el desarrollo de los Procedimientos de selección?
5. ¿El proceso de almacén es importante en la gestión de compras? ¿Por qué?

Anexos 2. Matriz de categorización de datos

Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño - 2017

Problema general	Objetivo general	Categorías	Sub categorías	Técnicas	Instrumento
¿Cómo se realizó la gestión de compras en el INSN - 2017?	Analizar cómo se realizó la gestión de compras en el INSN - 2017.	Proceso de planificación	Elaboración del Cuadro Consolidado de Necesidades Priorización de requerimientos Elaboración del PAC Modificaciones del PAC	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Análisis documentario • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Ficha de análisis documentario • Guía de observación
Problemas específicos	Objetivos específicos				
¿Cómo se realizó el Proceso de planificación en la gestión de compras en el INSN - 2017?	Analizar cómo se realizó el proceso de planificación en la gestión de compras en el INSN - 2017	Proceso de Adquisición y contratación	Expediente de contratación Métodos de contratación Comité de Selección Procedimiento de selección del contratista Elaboración de contrato y Ejecución contractual		
¿Cómo se realizó el proceso de adquisición y contratación en la gestión de compras en el INSN - 2017?	Analizar cómo se realizó el proceso de adquisición y contratación en la gestión de compras en el INSN - 2017				
¿Cómo se realizó el proceso de almacén en la gestión de compras en el INSN - 2017?	Analizar cómo se realizó el proceso de almacén en la gestión de compras en el INSN - 2017	Proceso de Almacén	Recepción, verificación y control de calidad Conformidad de usuario Custodia y distribución Control de stock		

Anexos 3. Matriz de triangulación de datos

	Jefe de la Oficina de Logística	Jefe de Unidad de Programación de Bienes y Servicios	Operador de la Unidad de Procesos, Licitaciones y Concursos Públicos	Operador de la Unidad de valorización y almacén	semejanzas	Diferencias	Conclusión
¿La metodología a que se utilizó en el proceso de planificación de compras en el año 2017 fue la correcta?	<p>Se inicia con la solicitud a las áreas usuarias que, presenten al OEC sus requerimientos.</p> <p>Con el Cuadro de Necesidades se adjunta especificaciones técnicas de bienes y los términos de referencia de servicios en general y consultorías.</p> <p>Las Áreas usuarias, deben programar en el cuadro de necesidades sus requerimientos.</p> <p>El requerimiento del usuario, Influye de manera determinante en la realización del PAC porque gracias a éstos se pueden saber cuáles son sus necesidades.</p> <p>La prioridad de los requerimientos se determina en función, a lo que las áreas usuarias deben efectuar los ajustes necesarios a sus requerimientos en armonía con las prioridades institucionales,</p>	<p>La planificación empieza con la elaboración del cuadro de necesidades el cual es el área usuaria</p> <p>El usuario ingresa a toda su información a través del SIGA</p> <p>La UPBS consolida todas las necesidades y es el área de usuaria que prioriza su requerimiento solamente son ellos exclusivamente los que llenan la información para priorizar el requerimiento es el área de usuaria son ellos lo que ingresan toda la información o todos sus bienes y servicios que van a requerir durante el año nosotros como logística solo consolidamos la necesidad de cada de servicio.</p> <p>no hay montos nosotros ya final hacemos la priorización para poder mandar ingresar el PAC</p> <p>Los montos y el objeto determinan el tipo de compra que se realizará, si</p>	<p>El personal del centro de licitaciones no desarrolla esta etapa.</p>	<p>Nosotros no participamos en la elaboración del PAC</p>	<p>El usuario elabora el cuadro de necesidades a través del SIGA.</p> <p>Logística consolida todas las necesidades</p>	<p>Logística indica que solo consolida bienes, no hay montos.</p> <p>El usuario adjunta a su cuadro de necesidades las especificaciones técnicas o términos de referencia</p>	<p>La elaboración del Cuadro de Necesidades es la etapa más importante en el inicio de la gestión de compras, porque el usuario determina sus necesidades para el siguiente año. Las áreas usuarias deben adjuntar las especificaciones técnicas para bienes o términos de referencia para servicios</p>
	<p>La priorización de requerimientos se realiza en dos etapas, Logística primero considera los bienes comunes en coordinación con las áreas técnicas y los antecedentes de años anteriores, luego se considera todos los requerimientos que realizan los usuarios, de acuerdo a su priorización.</p>	<p>Logística dice que el usuario realiza la priorización de requerimientos y la UPBS indica que primero se realiza la priorización de bienes de consumo común.</p>	<p>La Priorización de requerimientos se realiza en dos etapas, Logística primero considera los bienes comunes en coordinación con las áreas técnicas y los antecedentes de años anteriores, luego se considera todos los requerimientos que realizan los usuarios, de acuerdo a su priorización.</p>				

	<p>actividades y metas presupuestarias previstas, respetando el monto propuesto en el proyecto de Presupuesto Institucional.</p>	<p>es menor del monto de ocho UIT puede ser adquirido de acuerdo a las normas internas, si excede este monto, debe programarse en el PAC bajo el ámbito de la Ley de contrataciones.</p>			<p>La elaboración del PAC se realiza en base al presupuesto inicial de apertura asignado y en el orden de priorización elaborado</p>	<p>no hay montos nosotros ya final hacemos la priorización para poder mandar ingresar el PAC</p>	<p>Elaboración del PAC se realiza con la aprobación del presupuesto del año vigente para programar las adquisiciones que se deben realizar durante el periodo presupuestal.</p>
<p>¿Los procesos realizados para aprobar las modificaciones del PAC 2017, cumplen fines específicos?</p>	<p>Toda modificación del PAC, sea por inclusión y/o exclusión de algún procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios, deberá ser aprobada, mediante resolución emitido por el Titular de la entidad o funcionario en el que se haya delegado la función. No hay un plazo establecido para realizar modificaciones, el PAC puede ser modificado, durante el curso del año fiscal, Para incluir o excluir contrataciones, en caso que se produzca una reprogramación de las metas institucionales propuestas o una modificación de la asignación presupuestal, así como cuando se modifique el tipo de procedimiento de selección previsto en el PAC como resultado de la determinación del valor referencial.</p>	<p>según la directiva 5 podemos hacer las modificaciones de acuerdo a la necesidad que se presenta la institución de salud nosotros no tenemos fijos la modificaciones pueden venir unos pedidos o requerimientos urgentes y de acuerdo al presupuesto hacemos la modificaciones primero hay que priorizar todos nuestros consumos continuos se coordina con las áreas técnicas.</p>	<p>Los procesos realizados en las modificaciones no se ven en la oficina.</p>	<p>Como personal de Logística conocemos las normativas pero tampoco participan directamente.</p>	<p>No hay limitaciones para realizar modificaciones al PAC.</p> <p>Cualquier modificación deberá ser aprobada, mediante documento emitido por el Titular de la entidad o funcionario en el que se haya delegado la aprobación del PAC</p>	<p>No hay un plazo establecido para realizar modificaciones, el PAC puede ser modificado, durante el curso del año fiscal,</p>	<p>Las modificaciones del PAC se realizan de acuerdo a las necesidades que se presentan en la institución y de acuerdo al presupuesto asignado. No hay plazos establecidos para realizar modificaciones al PAC Las modificaciones pueden ser para incluir o excluir o corregir procedimientos de selección programados o cuando se realice modificaciones de metas institucionales o asignación presupuestal.</p>

¿Cuál es la metodología a utilizada para realizar los procedimientos de selección?	<p>La importancia del proceso de adquisición y contratación, es que permite a una Entidad abastecerse de bienes y contratar servicios.</p> <p>Las normas vigentes para realizar los procedimientos de selección es la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, Su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-EF y modificatorias.</p>	<p>Los procedimientos de selección se realizan en dos unidades, adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios se encarga de los procesos con costos menores a 8 UIT así como procesos que sean a través del sistema Perú compras y en la unidad de procesos, licitaciones y concursos públicos se realizan los procedimientos con montos a mayores a 8 UIT, los cuales deben realizarse de acuerdo de contrataciones del estado a la ley y su reglamento, teniendo a s cargo desde la elaboración del estudio de mercado.</p> <p>Para la perfección del contrato el proveedor ganador presentará los documentos señalados en las bases. A su firma la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios se encarga de la ejecución contractual.</p>	<p>La metodología está normada en la Ley de contrataciones y su reglamento</p> <p>La parte más importante son los actos preparatorios</p> <p>Ahí el área usuaria define lo que va a pedir de manera clara precisa de acuerdo a sus necesidades y manteniendo un objetivo, si no precisa bien lo que quiere entonces, conforme se va desarrollando el proceso va teniendo cuestionamiento más adelante en las diferentes etapas del proceso de selección.</p> <p>Contando con el requerimiento se realiza el estudio de mercado, las empresas hacen llegar sus cotizaciones y nosotros las evaluamos vemos que estén de acuerdo al que se ha pedido y si alguna inconsistencia cotizando se le avisé le notifica mediante un documento al área de usuaria y lo que está cuestionando la empresa es relevante o no relevante y de ser así pues modificar su requerimiento</p> <p>El operador bajo esos lineamientos tiene que establecer un razonamiento lógico un cuestionamiento lógico de cómo restablecer el valor de referencial no necesariamente el menor precio es el que se va a determinar la compra el equipo porque sacar un</p>	No participa en esta etapa del proceso.	<p>La metodología empleada para realizar los procedimientos de selección se realizan bajo la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento</p>	<p>El procedimiento de selección inicia con los actos preparatorios, esto es fundamental para llevar adelante un exitoso procedimiento de selección</p>	<p>Expediente de contratación es considerada la etapa más importante en el procedimiento de contratación, cuenta con el requerimiento y el estudio de mercado.</p> <p>Si no se realiza un buen requerimiento se tendrán cuestionamientos en las diferentes etapas del procedimiento</p>
	<p>Se designa un comité especial para llevar a cabo el desarrollo del procedimiento de selección hasta el otorgamiento de la buena pro.</p> <p>No, se encuentran dificultades para determinar los métodos de adquisición y contratación.</p>	<p>Para la perfección del contrato el proveedor ganador presentará los documentos señalados en las bases. A su firma la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios se encarga de la ejecución contractual.</p>	<p>Si alguna inconsistencia cotizando se le avisé le notifica mediante un documento al área de usuaria y lo que está cuestionando la empresa es relevante o no relevante y de ser así pues modificar su requerimiento</p>		<p>Las adquisiciones y contrataciones de montos menores a ocho UIT se realizan en la UACBS y los demás en la UPLCP.</p> <p>No se encuentran dificultades en los procesos de adquisición</p>	<p>Los métodos de contratación se determinan de acuerdo a los topes determinados en la Ley de presupuesto y la determinación de precios en el estudio de mercado.</p>	
			<p>La Norma prevé que son tres integrantes uno tiene que ser de la parte logística, uno con conocimientos</p>			<p>Comité de Selección es designado de acuerdo a la normativa con documento notificado a los</p>	

			<p>menor precio no determina que va a ser un mejor equipo o el equipo va a ser de calidad</p> <p>con el monto que sea otorgado se conforma el comité de selección que va a estar a cargo del sistema de selección que la Norma prevé que son tres integrante uno tiene que ser de la parte logística y uno a uno con conocimientos técnicos y el otro puede ser de la parte usuaria que es el que hace el pedido y que conoce lo bien que va a solicitar y una vez conformado el comité de selección se procede a preparar las bases que van a formar parte del proceso de selección la misma que van a contener pues la regla de juego</p> <p>si el postor no está claro o siente que no se le haga una respuesta para ellos que esté satisfecha y que de alguna forma les esté negando su participación ellos pueden elevar y cuestionar las bases.</p>		<p>técnicos y el otro puede ser de la parte usuaria que es el que hace el pedido y que conoce lo bien que va a solicitar</p>		<p>integrantes del comité de selección.</p> <p>El Comité de selección inicia sus funciones con la instalación del comité hasta el otorgamiento de la buena pro de todos los ítems convocados.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---

<p>¿Qué dificultades se encontraron durante el desarrollo de los Procedimientos de selección?</p>	<p>No, se encuentran dificultades para determinar los métodos de adquisición y contratación. No se reciben muchas consultas y/u observaciones.</p>	<p>Generalmente es como el área de usuaria no tiene muy claras las obligaciones técnicas y muchas veces se deben devolver en el transcurso del estudio del mercado el expediente porque no están claras</p>	<p>Básicamente es por el estudio del mercado, que hemos tenido bastante inconvenientes por lo que el área de usuaria no plantea bien su requerimiento no dice las cosas precisas las dice muy ambiguas Entonces eso también conlleva a que el proceso durante sus etapas que tengamos observaciones y posiblemente elevaciones de bases mientras los requerimientos estén bien claros y bien especificado no sé va tener ni un problema pero si no vamos a tener estos inconvenientes en el desarrollo de cada proceso y también durante el desarrollo de los procesos que han habido ,siempre han habido consultas cuestionamiento a los procesos y también las apelaciones que eso simplemente conllevan también es la consecuencia que trae el no formular un buen requerimiento ,un buen pedido de lo que se va a comprar así que hay que tener bastante cuidado de hacer el requerir por parte del área de usuaria. El contrato se perfecciona con la emisión de la orden de compra o servicio.</p>	<p>No participa en esta etapa del proceso.</p>	<p>Se realizan en dos unidades, adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios se encarga de los procesos con costos menores a 8 UIT así como procesos que sean a través del sistema Perú compras y en la unidad de procesos, Licitaciones y concursos públicos se realizan los procedimientos con montos a mayores a 8 UIT, los cuales deben realizarse de acuerdo a la ley y su reglamento de contrataciones del estado.</p>	<p>No, se encuentran dificultades para determinar los métodos de adquisición y contratación.</p>	<p>Los Procedimientos de selección se realizan de acuerdo al valor referencial establecido en el estudio de mercado, si este monto equivale hasta las ocho UIT se realizan en base a la Directiva interna y si sobrepasan las ocho UIT se realizan en base a la Ley de contrataciones del estado y su reglamento. El requerimiento es importante para la elaboración de unas buenas bases y desarrollo del procedimiento de selección.</p>
	<p>No se encuentran dificultades para la integración de bases.</p> <p>Si, se cumplen los cronogramas programados para los procedimientos de selección excepto cuando hay elevaciones al OSCE.</p> <p>En caso hay alguna consulta y/u observación por parte de los postores que tenga que ver con las EE.TT., los TDR se les traslada éstas al Usuario, para haga sus aclaraciones.</p>				<p>La Unidad de adquisiciones realizara la orden de compra o servicio para perfeccionar el contrato.</p>		

¿Considera que el proceso de almacén es importante en la gestión de compras?	<p>Tiene una importancia crucial para la protección de los productos. No basta encontrar un local donde guardar los productos. Se debe utilizar un sistema organizado que permita saber el tipo, la cantidad y la localización de las provisiones existentes, así como la previsión de stock de seguridad para cubrir las necesidades. Toda organización de un Almacén debe tener en cuenta las normas necesarias para el mantenimiento de la calidad y el resguardo de la seguridad de los productos. Tener en cuenta que el objetivo de todo sistema de suministro es garantizar la calidad y oportunidad, por eso es necesario el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento a fin de lograr mayor eficiencia administrativa y técnica del producto en los establecimientos. La metodología empleada para el control de stock, dentro del almacén es asegurar el flujo normal de los productos, evitar pérdidas y deterioros, y también</p>	<p>sí es importante porque ahí es donde ingresa toda la mercadería y son ellos los que indican si están en buen estado y dependiendo si es medicamentos y material médico tenemos que sí o sí llamar el apoyo del área de farmacia no para que puedan ellos dar el visto bueno la conformidad en todo caso y cuando hablamos de equipos es la unidad de ingeniería clínica y también participa la unidad de patrimonio</p>	<p>el almacén es bastante importante porque ya que ellos van a recepcionar la mercadería que la institución está adquiriendo y lógicamente que tienen que tener el ambiente adecuado tiene que tener los stock al día de los productos que tiene para que al momento se ha movilizad hacia la parte de usuaria tenga esa rapidez de la necesidad básicamente</p>	<p>Si es importante en la gestión de compras porque acá se filtra todo, toda la gestión realizada por el área de adquisiciones.</p> <p>La metodología principal y más importante es la recepción, la verificación, el control y registro, la custodia de esos bienes, el despacho y el autocontrol al final de la metodología.</p> <p>Son seis pasos importantes para cada bien que ingresa en el almacén.</p> <p>El área usuaria es la responsable de dar la conformidad de los bienes que ingresen a esta institución sino no ingresan.</p> <p>A veces el proveedor no ingresa el producto de manera oportuna porque o no tienen en stock o simple y llanamente la orden de compra respectiva no ha llegado a su respectiva entidad entonces ellos no están ni siquiera enterados de que nos tienen que atender.</p> <p>Las observaciones</p>	<p>El proveedor llega, se solicita al usuario que verifique las características del bien</p>	<p>La recepción, verificación y control de calidad de los productos que ingresan al almacén se realizan con la presencia del usuario y área técnica, para ello se debe contar con toda la documentación detallada en la orden de compra y preparar un acta de recepción.</p>
	<p>El usuario firma y sella la orden de compra en señal de conformidad para que se proceda a la recepción del encargado de almacén.</p>	<p>Conformidad de usuario se considera con el sello y firma del Jefe del área usuaria en la orden de compra y el acta de conformidad, con ello el almacén coloca el sello de recepción con la fecha y hora de recepción en la orden de compra.</p>				
	<p>El almacenero se encarga de la custodia del bien hasta que el servicio usuario requiera el bien mediante Pecosa</p>	<p>Es base para la programación</p> <p>La custodia de los bienes lo realiza cada operador y la distribución se realiza a solicitud del área usuaria a través del formato de Pedido de compra y salida - Pecosa.</p>				

	<p>sirve como base para establecer la programación de las compras.</p>			<p>para la recepción de todos los bienes que se requiere en esta institución la hace la parte técnica.</p> <p>El control de los stock tenemos a través de las tarjetas kardex y a través del SIGA.</p>	<p>El control del stock en el almacén se realizan mediante tarjetas de kardex</p>		<p>Control de stock se realiza de forma permanente, a través de tarjetas de kardex y a través del sistema SIGA</p>
--	--	--	--	--	---	--	--

Anexos 4. Matriz de desgravación de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA

Unidad en la labora: Oficina de Logística

Cargo que ejerce: Asesor Logístico

1. ¿Cuál es la metodología que se utilizó en el proceso de elaboración del PAC en el año 2017?

Dando un orden al proceso, se puede decir que el titular de la entidad o funcionario al que se le haya delegado la función correspondiente, solicita a las áreas usuarias que, sobre la base de las actividades previstas en el proyecto de POI del siguiente año fiscal, presenten al OEC sus requerimientos de bienes, servicios en general, consultorías y obras a través del Cuadro de Necesidades adjuntando para tal efecto las especificaciones técnicas de bienes o los términos de referencia de servicios en general y consultorías. En el caso de obras, las áreas usuarias remiten la descripción general de los proyectos a ejecutarse. Asimismo, conjuntamente con el requerimiento se debe adjuntar los requisitos de calificación que correspondan al objeto de la contratación. El requerimiento puede ser mejorado.

El cuadro consolidado de necesidades se elaboró en base a la información que las áreas usuarias, deben programar en el cuadro de necesidades sus requerimientos, sobre la base del proyecto de POI, adjuntando las especificaciones técnicas de bienes y términos de referencia de servicios. En obras remiten la descripción general de los proyectos a ejecutarse.

Para elaborar el cuadro consolidado de necesidades, el OEC en coordinación con área usuaria, consolida y valoriza las contrataciones.

El personal a cargo de la elaboración del Plan Anual de Contrataciones, conoce las normas vigentes y se hizo en base a la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-EF y modificatorias, Directiva N°005-2017-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones.

No se encontró ningún inconveniente para la elaboración del PAC, debido a que se contaba con todos los requerimientos emitidos por las áreas usuarias.

El requerimiento del usuario, Influye de manera determinante en la realización del PAC porque gracias a éstos se pueden saber cuáles son sus necesidades de bienes, servicios en general, consultorías y obras a través del Cuadro de Necesidades adjuntando para tal efecto las especificaciones técnicas de bienes y los términos de referencia de servicios en general y consultorías.

La prioridad de los requerimientos se determinan en función, a que las áreas usuarias deben efectuar los ajustes necesarios a sus requerimientos previstos en el Cuadro Consolidado de Necesidades en armonía con las prioridades institucionales, actividades y metas presupuestarias previstas, respetando el monto propuesto en el proyecto de Presupuesto Institucional, remitiendo para ello al OEC sus requerimientos priorizados, según corresponda, con base a lo cual se elabora el proyecto del PAC.

Una vez aprobado el PIA, el OEC en coordinación con área usuaria ajusta proyecto de PAC.

2. ¿Los procedimientos realizados para aprobar las modificaciones del PAC, cumplen fines específicos?

Mediante la emisión de una resolución directoral firmada por el titular de la entidad o funcionario

en el que se haya delegado la aprobación del PAC, donde se considera todas las modificaciones del PAC Inclusiones o Exclusiones de los procedimientos de selección.

Las modificaciones del PAC se realizan bajo la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, Su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-EF y modificatorias, Directiva N°005-2017-OSCE/CD Plan Anual de Contrataciones

Toda modificación del PAC, sea por inclusión y/o exclusión de algún procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras, deberá ser aprobada, en cualquier caso, mediante instrumento emitido por el Titular de la entidad o funcionario en el que se haya delegado la aprobación del PAC.

No hay un plazo establecido para realizar modificaciones, el PAC puede ser modificado, durante el curso del año fiscal, para incluir o excluir contrataciones, en caso que se produzca una reprogramación de las metas institucionales propuestas o una modificación de la asignación presupuestal, así como cuando se modifique el tipo de procedimiento de selección previsto en el PAC como resultado de la determinación del valor referencial.

Se sugiere que el PAC debe obedecer en forma estricta y exclusiva a la satisfacción de las necesidades de la Entidad, las que a su vez provienen de cada una de las áreas usuarias, en función de los objetivos y resultados que se buscan alcanzar.

3. ¿Cuál es la metodología utilizada para realizar los procedimientos de selección?

La importancia del proceso de adquisición y contratación, es que permite a una Entidad abastecerse de bienes y contratar servicios; para lograrlo, debe seguir una serie de actos y procedimientos los cuales en su conjunto conforman el proceso de contratación.

Las normas vigentes para realizar los procedimientos de selección es la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-EF y modificatorias.

El expediente de contratación se realiza en base al conjunto de documentos en el que aparecen todas las actuaciones referidas a una determinada contratación, desde el requerimiento del área usuaria hasta el cumplimiento total de las obligaciones derivadas del contrato, incluidas las incidencias del recurso de apelación y los medios de solución de controversias de la ejecución contractual.

Los métodos de contratación y adquisición se determinan considerando el objeto principal de la contratación y el monto estimado. En el caso de los procedimientos de selección según relación de ítems, el monto estimado del conjunto sirve para determinar el tipo de procedimiento de selección, el cual se determina en función a la sumatoria de los montos estimados de cada uno de los ítems considerados.

Métodos de contratación más utilizados en el Instituto son los procedimientos de selección de Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada, Subasta Inversa Electrónica y Contratación Directa, adicionalmente se utiliza el Método Especial de Contratación por Catálogos Electrónicos de Acuerdo Marco.

No se encuentran dificultades para determinar los métodos de adquisición y contratación.

Si se mantienen los valores determinados en el PAC para determinar el método de contratación.

4. ¿Cuáles considera como dificultades para el desarrollo de los Procedimientos de selección?

La metodología a seguir en un Procedimiento de selección es definida por el OSCE en sus modelos estandarizados, las específicas por la entidad de acuerdo a los datos previstos en el

expediente de contratación y a lo estipulado en la Ley y el reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

Su elaboración se encuentra a cargo del Órgano Encargado de las Contrataciones o del Comité de Selección, según corresponda.

Los integrantes del Comité de selección están capacitados para realizar un procedimiento de selección.

No, se encuentran dificultades para llevar a cabo el procedimiento de selección.

Una vez que se designa al Comité de selección, se realiza la instalación de éste al día siguiente de su designación, se prepara los documentos del procedimiento de selección, específicamente las Bases, que tienen que ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva de Administración, ya aprobadas éstas se puede iniciar la convocatoria y pasar a la siguiente etapa del Proceso: Etapa de Selección.

No se reciben muchas consultas y/u observaciones.

No se encuentran dificultades para la integración de bases.

Si, se cumplen los cronogramas programados para los procedimientos de selección excepto cuando hay elevaciones al OSCE.

En caso hay alguna consulta y/u observación por parte de los postores que tenga que ver con las EE.TT., los TDR se les traslada éstas al Usuario, para haga sus aclaraciones.

No se encuentran dificultades para la elaboración del contrato.

La etapa de ejecución contractual se realiza de conformidad con el artículo 119 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado dentro del plazo de 8 días hábiles siguientes al registro en el Seace del consentimiento de la buena pro o de que esta haya quedado administrativamente firme, el postor ganador de la buena pro o debe presentar la totalidad de los requisitos para perfeccionar el contrato.

En un plazo que no puede exceder de los tres (3) días hábiles siguientes de presentados los documentos la Entidad debe suscribir el contrato o notificar la orden de compra o de servicio, según corresponda, u otorgar un plazo adicional para subsanar los requisitos, el que no puede exceder de cinco (5) días hábiles contados desde el día siguiente de la notificación de la Entidad. Al día siguiente de subsanadas las observaciones, las partes suscriben el contrato.

5. ¿Considera que el proceso de almacén es importante en la gestión de compras?

El Proceso de Almacén, tiene una importancia crucial para la protección de los productos. No basta encontrar un local donde guardar los productos; además se debe utilizar un sistema organizado que permita saber el tipo, la cantidad y la localización de las provisiones existentes en dicho lugar, así como la previsión de stock de seguridad para cubrir las necesidades. Toda organización de un Almacén debe tener en cuenta las normas necesarias para el mantenimiento de la calidad y el resguardo de la seguridad de los productos. Teniendo en cuenta que el objetivo de todo sistema de suministro es garantizar la calidad y oportunidad, por eso es necesario el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento a fin de lograr mayor eficiencia administrativa y técnica del producto en los establecimientos.

La metodología utilizada para la recepción, verificación y control de calidad de los bienes que se entregan en el almacén, es que debe verificarse la correcta identidad, cantidad y calidad de los productos. Asimismo, debe realizarse una inspección de las características externas del producto recibido (rótulos, estado del envase, contenido, características organolépticas, entre otros).

La recepción física de los bienes debe ser confrontada con la guía de remisión, factura y el requerimiento del establecimiento, según corresponda. En caso de conformidad, proceder a firmar la guía de remisión o elaborar el acta de recepción y conformidad, estos documentos

también deben ser suscritos por el Jefe de la Unidad de Almacén. La elaboración de esta acta es importante porque allí firman las partes -proveedor/institución, si hay conformidad entre lo adquirido o solicitado y lo entregado.

El proveedor debe presentar certificado de calidad o protocolo de análisis, resultados de controles de calidad solicitados.

Todos los bienes ingresados deben cumplir con lo solicitado por el área usuaria, sino caso contrario son rechazados. Los bienes se reciben en la oportunidad solicitada por el usuario.

Se cumple con el calendario de entregas de bienes, porque si no cumplen se le aplicaría la penalidad que corresponde.

La metodología empleada para el control de stock, dentro del almacén es asegurar el flujo normal de los productos, evitar pérdidas y deterioros, y también sirve como base para establecer la programación de las compras.

Entre otras medidas se debe considerar: Adoptar medidas correctivas que cada caso requiera; reportar información sobre la situación del inventario a los respectivos niveles gerenciales; definir indicadores de gestión de almacén; determinar stocks de seguridad, rotación de productos, sobrestock, substock. riesgos de vencimiento; identificar diferencias de inventario, cotejar registros con cantidades-proceso de control administrativo, llamado también Inventario Físico; verificar cantidades registradas versus existencia física en almacén; determinar períodos de ejecución de inventario; establecer procesos ante diferencias de inventario, identificar causales, constatar la fecha de vencimiento y calidad de los productos (proceso de control técnico); identificar los productos con riesgo de vencimiento (menor de tres meses); evaluar decisiones de rotación inmediata, redistribución y canje; identificar los productos que serán puestos a disposición de la Dirección de Administración para el proceso de baja de productos vencidos y deteriorados, y elaborar el informe correspondiente; identificar causales de vencimiento y deterioro, cotejar existencias y necesidades-proceso de control gerencial; emisión de informes gerenciales que permita a las áreas directivas tener elementos de juicio para la toma de decisiones. Para evitar pérdidas de recursos por productos vencidos o deteriorados.

GUIA DE ENTREVISTA

Unidad en la labora: Unidad de Programación de Bienes y servicios

Cargo que ejerce: Jefe encargado

1. ¿Cuál es la metodología que se utilizó en los procesos de elaboración del PAC en el año 2017?

Empezamos con la elaboración del cuadro de necesidades, el cual es el área usuaria que ingresa toda su información a través del SIGA, sistema que nosotros consolidamos todas las necesidades, es el área de usuaria también quienes priorizan su requerimiento, solamente son ellos exclusivamente los que llenan la información para priorizar el requerimiento es el área usuaria son ellos los que ingresan toda la información o todos sus bienes y servicios que van a requerir durante el año, nosotros como logística solo consolidamos la necesidad de cada uno de los servicios.

Si el monto es recortado y se recorta el pedido

No eso es su requerimiento para todo el año acá no hay montos nosotros ya final hacemos la priorización para poder mandar ingresar el PAC

Los procesos realizados para las modificaciones del PAC cumplen bienes específicos

2. ¿Los procedimientos realizados para aprobar las modificaciones del PAC, cumplen fines específicos?

Según la directiva 5 si no me equivoco nosotros podemos hacer las modificaciones de acuerdo a la necesidad que se presenta la institución de salud nosotros no tenemos fijos la modificaciones pueden venir unos pedidos o requerimientos urgentes y de acuerdo al presupuesto hacemos las modificaciones.

En cuanto al PAC primero hay que priorizar todos nuestros consumos continuos que viene a hacer laboratorio medicamentos y material médico eso es continuo y eso su coordinación a través de farmacia que no para el área de usuaria y si hay algunos servicios eso se coordina con el área de servicios generales por ejemplo lo que es el mantenimiento de ascensores mantenimiento de equipo de hemodiálisis que también son continuas son equipos y también equipos médicos.

3. ¿Cuál es la metodología utilizada para realizar los procedimientos de selección?

En sabemos que acá tenemos dos áreas el área de licitaciones y el área de adquisiciones son aquellos procesos mejor dicho el área adquisiciones se encarga de aquellos procesos que no superan las 8 UIT y licitaciones al mayor de 8 UIT y de acuerdo al pedido del área de usuaria que no viene a requerimiento para un año pasa licitaciones automáticamente aunque puede haber requerimientos que mande el usuario y no sabemos nosotros el monto adquisiciones hace el estudio de mercado respectivo y si supera las 8 UIT se deriva al área de licitaciones para ser realizado en base a la normativa de contrataciones vigente.

4. ¿Qué dificultades encontraron en el desarrollo de los procedimientos de resumen del año 2017?

Generalmente es como el área de usuaria no tiene muy claras las obligaciones técnicas y muchas veces se deben devolver en el transcurso del estudio del mercado el expediente porque no están claras las especificaciones técnicas o términos de referencia y no tenemos dos cotizaciones por parte del área de los proveedores son los que cotizan el requerimiento

**5. ¿Considera usted que el proceso de almacén es importante en la gestión de compras
Cómo cree que influye esto?**

Como es una unidad también de logística sí es importante no porque ahí donde ingresa toda la mercadería y son ellos los que indican si están en buen estado y dependiendo si es medicamentos y material médico tenemos que sí o sí llamar el apoyo del área de farmacia no para que puedan ellos dar el visto bueno la conformidad en todo caso y cuando hablamos de equipos es la unidad de ingeniería clínica y también participa la unidad de patrimonio

Alguna mejora que cree que se puede realizar en todo este proceso de compra en la gestión de compras

Toda la parte del área de usuaria si el área de usuaria hace buen requerimiento nosotros como logística No tendríamos ningún inconveniente adquirido pero siempre ese es la falla, nunca nos traen, muy rara vez nos traen el expediente completo con todas versiones técnicas de acuerdo a la normativa vigente que tenemos nosotros como contrataciones del Estado gracias

GUIA DE ENTREVISTA

Unidad en la labora: Unidad de Procesos de Licitaciones y Concursos Públicos

Cargo que ejerce: Analista Logístico

1. ¿La metodología que se utilizó en el proceso de elaboración del PAC del año 2017 fue la correcta?

Buenas tardes bueno la oficina en la que trabajo es el centro de licitaciones, ahí no desarrollamos esta etapa del proceso.

2. ¿Los procesos realizados para las modificaciones del PAC con los fines específicos?

La oficina de licitaciones no ve el PAC, no trabajamos los procesos respecto al PAC cómo se elabora

3. ¿cuál fue la metodología utilizada para realizar los procedimientos de selección en el año 2017?

Bueno, la metodología ésta basada o está normada en la ley de contrataciones y su reglamento, también se tiene que tener en cuenta las directivas y las opiniones que emite OSCE, básicamente en la oficina somos los que desarrollamos, somos básicamente ejecutores de los procedimientos de selección, se tiene bastante énfasis y o se cree que es bastante importante los actos preparatorios. Ahí es donde se tiene que la parte usuaria debe ver o tener claro que es lo que va a pedir con la seguridad de que el detalle de su requerimiento, que los haga de manera clara precisa, de acuerdo a sus necesidades y manteniendo un objetivo para la cual ellos lo piensan utilizar, bajo esa premisa pues es el acto preparatorio bastante importante, si la parte usuaria hace un mal requerimiento, no precisa bien lo que quiere pedir, entonces conforme se va desarrollando el proceso, va teniendo cuestionamiento más adelante en las diferentes etapas del proceso de selección. Y entonces es muy importante tener en este aspecto no el acto preparatorio la parte usuaria que tiene que hacer bien su requerimiento para que al final se haga una compra adecuada para los fines y objetivos que se está requiriendo y siguiendo con el procedimiento.

Una vez que se llega el requerimiento se hace el estudio mercado correspondiente se hace las invitaciones a las diferentes empresas que están en el rubro de acuerdo al bien que se está pidiendo Ellos nos hacen llegar sus cotizaciones y nosotros las evaluamos, vemos que estén de acuerdo al que se ha pedido y si se observa alguna inconsistencia o alguna observación por parte de la persona que está cotizando, se le notifica mediante un documento al área de usuaria para saber que no que está cuestionando la empresa es relevante o no relevante y de ser así puede modificar su requerimiento que de repente puede estar muy orientado a cierto producto y está limitando el mercado.

Una vez superado esa parte del estudio del mercado procedemos a hacer este manejar acuerdo a las cotizaciones que nos han hecho establecer el valor referencial de acuerdo a las cotizaciones que tenemos el operador.

La norma no prevé básicamente que el valor referencial que se halle ya esté fijado en la norma no está expresado así puntualmente cómo debe ser este para el valor referencial y el operador teniendo las cotizaciones a la mano hace una discriminación y ve a juicio propio Cuál es la mejor forma de establecer un precio base y ese es el precio que va a establecer el valor referencial que va a publicar el mercado y básicamente pues es el operador bajo esos lineamientos tiene que establecer pues un razonamiento lógico un cuestionamiento lógico de cómo establecer el valor referencial, no necesariamente el menor precio es el que se va a determinar la compra el equipo porque sacar un menor precio no determina que va a ser un mejor equipo o el equipo va a ser de calidad No necesariamente No es eso lo que se tiene que tener en cuenta es que si uno va siempre al menor precio está cerrando el mercado a aquellos proveedores de repente tienen un mejor equipo un buen bien que se va a comprar y a nosotros Al haber optado por un menor precio pues estaríamos dejando de lado una compra de ese tipo, entonces el menor precio no necesariamente implica que el producto bueno simplemente puede ser más barato pero así como

más barato Puede ser perjudicial también siguiendo con esa parte del valor referencial una establece valor referencial y que se nos da una certificación presupuestal.

Con el monto que sea otorgado se conforma el comité de selección que va a estar a cargo del procedimiento de selección que la Norma prevé que son tres integrantes, uno tiene que ser de la parte logística y uno con conocimientos técnicos y el otro puede ser de la parte usuaria que es el que hace el pedido y que conoce el bien que va a solicitar.

Una vez conformado el comité de selección se procede a preparar las bases que van a formar parte del proceso de selección la misma que van a contener las reglas de juego de todo el proceso que se va desarrollar de las compras que se crea conveniente dentro de todo esto las bases.

Bueno ahí hay etapas que se desarrollan considerarlas también etapa de consultas y observaciones que en la cual postor cuando toma conocimiento de las bases para que presenten su oferta si ellos creen que él bien no está bien claro No está bien preciso creen que se les está sesgando en el mercado para que ellos presenten sus ofertas pueden presentar sus observaciones En la medida de que puedan ampliar cierto parámetro si es que se cree necesario tener la oportunidad de que ellos puedan participar y estas observaciones son levantadas básicamente consultadas con el usuario con su visto bueno de ellos es que se levantan las observaciones y de ser este de acuerdo a lo indicado en las observaciones del postor se puede ampliar los rangos o algunos parámetros que enfrentó pendientes para hacerlo más participativo y haya más postores. Estas consultas se reflejan mediante un pliego absolutorio que se tiene que colgar en la plataforma del Seace, este pliego absolutorio una vez respondido las empresas van a tener la opción de cuestionar esta respuesta que se ha dado, si el postor no está claro o siente que no se le da una respuesta para ellos que esté satisfecha y que de alguna forma les esté negando su participación, ellos pueden elevar y cuestionar las bases al haberse negándole su participación entonces ellos pueden elevar las bases y en la parte de la elevación de bases también hay que tener en cuenta de que las bases cuando se elevan las bases es por un mal cuestionamiento, una mala respuesta del propio comité sí o no creen conveniente y en esa medida esa elevación dependiendo del monto este es absuelta por la parte de la entidad o me estarían siendo absueltos por la parte de OSCE si la elevaciones corresponde a una monto de la 50 UIT van a estar resuelta por el OSCE esa elevación de bases que sé cuestionan ellos, se hace un pronunciamiento y en la medida que él OSCE Determine de qué o no respondidos ellos son la instancia que corresponde a modificar las bases si creen que se les está negando su participación a los postores lo que ellos definen su pronunciamiento nosotros como entidad hacemos una integración de bases en la cual integramos todas las respuestas que se han dado y que de acuerdo a lo señalado en el pronunciamiento que emite el OSCE de la elevación que pueda ver una vez integrada las bases si continúa con la presentación de ofertas las empresas presenta sus ofertas el comité empieza a evaluar y calificar la evaluación de las ofertas que representen que estén de acuerdo requerimientos que cumplan todos los las exigencias que se han pedido y se determiné la buena pro las mejores ofertas que sean determinado en la evaluación de ofertas hay también puntualizar el que ahí se ponen criterios del comité de selección o el comité que está a cargo proceso puede poner ciertos criterios de calificación que van a servir para mejorar el producto si es que lo creen necesario para que van a ser adquiridos y se ponen ciertas puntuaciones de ser necesarias pero ya no sea necesario no se pone nada y simplemente el precio que se estaría ofertando las bases está indicado en el precio oferta que es valor de los precios después de la evaluación la calificación que se hace se termina la buena Pro van a ser las ofertas que estén de acuerdo a lo que se ha calificado y en los postores cuando se determinan los orden de prelación para determinar la que van a ser evaluados elaboración la buena pro van a ser de repente cuestionados en el sentido de que hay una empresa que no ha sido ganadora y se siente que su oferta no ha sido bien calificada podría apelar la buena pro qué es totalmente válida.

Una vez que se da la buena Pro la empresa de tiene un periodo de 8 días para que se haga este consentimiento y ese consentimiento es el período en la cual en las empresas que no han sido ganadores puedan hacer su recurso apelación si es que lo creen necesario y mediante esta vía OSCE determinará si realmente la oferta ha sido bien o no calificada y emitirá su pronunciamiento validando la buena Pro o simplemente revocando la buena pro.

4. ¿Qué dificultades se encontraron durante el desarrollo de los procedimientos de selección realizados?

Bueno los problemas que la oficina a visto con los procesos que se ha tenido básicamente es el la parte del estudio de mercado, por lo mismo que el área usuaria no plantea bien su requerimiento, no tiene las cosas, no dice las cosas precisas, las dice muy ambiguas; entonces eso también conlleva a que el proceso durante el desarrollo de sus etapas que tengamos observaciones y posiblemente elevaciones de bases, Mientras que los requerimientos estén bien claros y bien especificado no sé tendrán problemas, pero si no vamos a tener este estos inconvenientes en el desarrollo de cada proceso y también durante el desarrollo de la fases Siempre han habido consultas, cuestionamiento y apelaciones; eso simplemente son Consecuencia que trae el no formular un buen requerimiento, del bien o pedido de lo que se va a comprar hay que tener bastante cuidado con lo que va a requerir el usuario.

Considera usted que el proceso de almacén es importante en la gestión de compras, como cree que influye?

Cómo crees bueno personalmente lo que te puedo opinar o dar mi opinión en cuenta si es importante el almacén. Claro que si. el almacén es bastante importante porque ya que ellos van a recepcionar la mercadería que la institución está adquiriendo y lógicamente deben tener el ambiente adecuado tiene que tener los stock Al Día del producto que tiene para que al momento de ser movilizado a la parte de usuario tengan esa rapidez de la necesidad básicamente en ese sentido

GUIA DE ENTREVISTA

Presentación del entrevistado:

Unidad en la que labora: Unidad de Almacén, valorización y distribución de bienes

Funciones: Recepción y Custodia de bienes

¿La metodología que se utilizó en el proceso de elaboración del PAC en el año 2017 fue la correcta?

Nosotros no participamos en la elaboración del PAC

¿Los procedimientos realizados para aprobar las modificaciones del PAC, cumplen fines específicos?

Los procedimientos realizados para probar las modificaciones también las conocemos pero como personal del almacén tampoco participamos directamente en las modificaciones del PAC

¿Cuál es la metodología utilizada para realizar los procedimientos de selección?

Las normas vigentes para realizar los procedimientos de selección si se conocen, el problema es que nosotros no participamos directamente en ellos.

¿El proceso de almacén es importante en la gestión de compras?

El proceso del almacén es importante en la gestión de compras por qué? Porque acá se filtra todo, toda la gestión realizada por el área de adquisiciones y nosotros tenemos una metodología que utilizamos siempre, la metodología principal y más importante primeramente es la recepción, la verificación, el control y registro, la custodia de esos bienes, el despacho y el autocontrol al final de la metodología. Son seis pasos importantes para cada bien que ingresa en el almacén.

Todos los bienes ingresados tienen que cumplir con lo solicitado por el área usuaria ya que el área usuaria es la responsable de dar la conformidad de los bienes que ingresen a esta institución, sino no ingresan.

Los bienes se reciben siempre y cuando los proveedores cumplan con la conformidad y la entrega oportuna de los mismos.

A veces no es la manera oportuna porque o no lo tienen en stock o simplemente la orden de compra respectiva no ha llegado a su respectiva entidad entonces ellos no están ni siquiera enterados de que nos tienen que atender, el calendario de entrega de los bienes nosotros no estamos en la capacidad de cumplir simplemente y llanamente recibimos en la fecha en que los proveedores entregan, nada más

Ahora si se reciben observaciones para la recepción de los bienes es una parte importante las observaciones para la recepción de todos los bienes que se requiere en esta institución la hace la parte técnica, puede ser la parte de sismed, la parte de laboratorio, la parte de mantenimiento quienes son en este caso la parte técnica, ellos son los que hacen las observaciones mas no nosotros y

La metodología empleada para el control de los stock tenemos a través de las tarjetas kardex y a través del sistema SIGA que también manejamos eso sería con respecto al proceso de almacén en la gestión de compras.

Alguna sugerencia que nos pueda brindar

La sugerencia sería que antes de que se hagan todas las compras, es más los proveedores en caso de equipos o bienes que no son comunes que su recepción en el almacén deberían venir a coordinar para ver si eso es lo que cumple el color la forma el tamaño la marca el modelo y todo lo demás porque a veces traen una cosa por otra y eso no es lo correcto porque aquí se rechaza simplemente porque no se ha coordinado previamente; otra cosa más, es importante que las ordenes de compras sean debidamente detalladas y el código debe ser el correcto mas no tener una glosa abajo donde lo cambian puede ser; la dimensión, la característica, el modelo del bien solicitado.



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Edwin Alberto Martínez López, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño - 2017" (de la) estudiante **Nazario Fuertes, Elsa Elvira** y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 21 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia que cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 8 de agosto del 2018



Dr. Edwin Alberto Martínez López
DNI:09080039
Docente de la EPG - UCV

Feedback Studio - Google Chrome
 Es seguro | https://evturnitin.com/app/carta/es/?lang=es&sr=1&u=1075197110&lo=988500734
 feedback studio

-- /123 < 5 de 36 > ?

Resumen de coincidencias X

21 %

1 Entregado a Universida... 1 % >
Trabajo del estudiante

2 regionmquegua.gob.pe 1 % >
Fuente de Internet

3 inciapp.edu.pe 1 % >
Fuente de Internet

4 es.scribd.com 1 % >
Fuente de Internet

5 revistas.usc.edu.co 1 % >
Fuente de Internet

6 chavezarevalo.com 1 % >
Fuente de Internet

7 www.unihval.edu.pe 1 % >
Fuente de Internet

ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño - 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
 Maestría en Gestión Pública

AUTOR:
 Br. Elsa Elvira Nuzario Fuertes

ASESOR:
 Dr. Edwin Alberto Martínez López

SECCIÓN:

Página: 1 de 82 Número de palabras: 23685

Text-only Report | High Resolution | Activado

17:01 ESP 10/03/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"**

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)
 NAZARIO FUERTES, ELSA ELVIRA
 D.N.I. : 10457448
 Domicilio : JR. JUAN ANTONIO RIBEYRO N° 160 JESUS MARÍA
 Teléfono : Fijo : Móvil : 997339664
 E-mail : donovel@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:
 Tesis de Pregrado
 Facultad :
 Escuela :
 Carrera :
 Título :
 Tesis de Posgrado
 Maestría Doctorado
 Grado : MAGISTRA
 Mención : GESTIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:
 NAZARIO FUERTES, ELSA ELVIRA

 Título de la tesis:
 GESTIÓN DE COMPRAS EN EL INSTITUTO
 NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO - 2017
 Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,
 Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.
 No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 14-11-2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

NAZARIO FUERTES, ELSA ELUIRA

INFORME TÍTULADO:

GESTIÓN DE COMPRAS EN EL INSTITUTO

NACIONAL DE SALUD DEL NIÑO - 2017

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 16 DE AGOSTO DE 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN