



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cumplimiento del Plan Operativo Institucional y su  
incidencia en la gestión de compras en el Servicio de  
Administración Tributaria de Trujillo, 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTOR:**

Mg. Galvez Cabanillas Dany Rolando

**ASESOR:**

Dr. Morales Salazar Pedro Otoniel

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**PERÚ - 2019**

**PÁGINA DEL JURADO**

---

**Dr. Grados Vásquez Martín Manuel**

**PRESIDENTE**

---

**Dra. Cruzado Salazar María Peregrina**

**SECRETARIO**

---

**Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar**

**VOCAL**

## DEDICATORIA

A mis queridos padres,  
Carmen y Elizabeth, quienes  
son mi motor y motivo para  
seguir adelante.

A mi querida hija Dayana,  
quien es mi mayor tesoro y por  
quien siempre estoy  
superándome y poder ser un  
gran ejemplo de vida para ella,  
hoy, mañana y siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente mi agradecimiento a Dios, por ser la luz que me guía por el buen sendero, para hacer realidad mis sueños y la paciencia para no caer ante los obstáculos que se presentan, las fuerzas necesarias para enfrentar las adversidades sin perder nunca la fe y la esperanza, ni la dignidad ni desfallecer en el intento por muy difícil que haya sido.

A mi familia, en especial a mis padres, por darme todo su amor, apoyo y confianza; además por compartir los buenos y malos momentos inolvidables en mi vida.

Al Dr. Morales Salazar Pedro Otoniel, por ser tolerante ante mi irresponsabilidad por causas ajenas a mi voluntad, por su paciencia al darme las orientaciones correctas y sus sabias enseñanzas, que me ha servido para cumplir a cabalidad el presente trabajo de investigación y otorgarle al mismo, el rigor científico y metodológico que todo estudio de esta naturaleza debe tener, y sobre todo por el apoyo incondicional que ha tenido para mi persona, su alumno, por lo que le estoy eternamente agradecido.

**El Autor**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Mg. Galvez Cabanillas Dany Rolando, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo; declaro que el trabajo académico titulado “Cumplimiento del plan operativo institucional y su incidencia en la gestión de compras en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo, 2018”, presentada, en 241 folios para la obtención del grado académico de Doctor es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado 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.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 04 de Enero de 2019



Mg. Dany Rolando Galvez Cabanillas

DNI N° 41681541

## PRESENTACIÓN

### **Señores Miembros del Jurado:**

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, presento a vuestra consideración el presente trabajo de investigación intitulado: **Cumplimiento del plan operativo institucional y su incidencia en la gestión de compras en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo, 2018**, con la finalidad de obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La investigación se ha ceñido estrictamente a los cánones impuestos por la metodología de investigación científica, esperando por ello cumplir con los requisitos para su aprobación. Por lo expuesto, señores Miembros del Jurado, recibo vuestros aportes y sugerencias para seguir mejorando el presente trabajo de investigación, así como la comprensión ante errores involuntarios que sabré enmendar.

**El Autor**

## ÍNDICE

	<b>Pag.</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	20
1.2.1. A nivel internacional	20
1.2.2. A nivel nacional	25
1.2.3. A nivel regional	30
1.3. Teorías relacionadas al tema	36
1.3.1. Cumplimiento del Plan Operativo Institucional	36
1.3.1.1. Definiciones del Plan Operativo Institucional	36
1.3.1.2. Características del Plan Operativo Institucional	42
1.3.1.3. Importancia del Plan Operativo Institucional	43
1.3.1.4. Tipos o clases de Plan Operativo Institucional	44
1.3.1.5. Dimensiones del Plan Operativo Institucional	44
1.3.1.6. Teorías del Plan Operativo Institucional	45
1.3.1.7. Enfoques del Plan Operativo Institucional	46
1.3.1.8. Doctrinas del Plan Operativo Institucional	47
1.3.1.9. Fundamentos del Plan Operativo Institucional	48
1.3.1.10. Principios de un Plan Operativo Institucional	50
1.3.2. Gestión de compras	51
1.3.2.1. Definiciones de gestión de compras	51
1.3.2.2. Características de gestión de compras	61
1.3.2.3. Importancia de gestión de compras	62

1.3.2.4. Tipos o clases de gestión de compras	63
1.3.2.5. Dimensiones de gestión de compras	64
1.3.2.6. Teorías de gestión de compras	67
1.3.2.7. Enfoques de gestión de compras	69
1.3.2.8. Doctrina de gestión de compras	70
1.3.2.9. Fundamentos de gestión de compras	71
1.3.3. Paradigmas	74
1.4. Formulación del problema	76
1.5. Justificación del estudio	77
a) Valor teórico	78
b) Utilidad metodológica	79
c) Prácticas	79
d) Relevancia social	80
e) Legal	80
f) Epistemológica	82
g) Conveniencia	83
1.6. Hipótesis	83
1.6.1. Hipótesis de investigación	83
1.6.2. Hipótesis nula	83
1.6.3. Hipótesis específicas	83
1.7. Objetivos	84
1.7.1. Objetivo general	84
1.7.2. Objetivos específicos	84
II. MÉTODO	86
2.1. Diseño de Investigación	88
2.2. Variables	89
2.2.1. Variable independiente: Cumplimiento del Plan Operativo Institucional	89
2.2.2. Variable dependiente: Gestión de compras	89
2.3. Operacionalización de variables	90
2.3. Población y muestra	92
2.3.1. Población	92
2.3.2. Muestra	92



2.3.2.1. Criterios de selección de la muestra	92
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	93
2.4.1. Técnica	93
2.4.2. Instrumentos	94
2.4.3. Validez	95
2.4.4. Confiabilidad	96
2.5. Métodos de análisis de datos	97
2.5.1. Estadística descriptiva	97
2.5.2. Inferencia estadística	98
2.6. Aspectos éticos	98
III. RESULTADOS	99
IV. DISCUSIÓN	118
V. CONCLUSIONES	119
VI. RECOMENDACIONES	136
VII. PROPUESTA	141
VIII. REFERENCIAS	174
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de puntuaciones de las variables	180
Anexo 2: Fichas de validación de contenido de los instrumentos	182
Anexo 3: Ficha resumen de validación de los expertos	196
Anexo 4: Validación de constructo de los instrumentos	211
Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos	215
Anexo 6: Instrumentos	216
Anexo 7: Ficha técnica de los instrumentos	221
Anexo 8: Constancia de realización del estudio de investigación emitida por el SATT.	231
Anexo 9: Matriz de consistencia	232

## RESUMEN

Toda entidad, pública o privada, tiene documentos de gestión que permiten realizar una eficiente administración de los recursos para conseguir beneficios en bien de la organización y de su comunidad. El Plan Operativo Institucional (POI) es uno de estos documentos, mediante el cual se da cumplimiento de los objetivos de la institución y está relacionado con el presupuesto de la entidad por lo que tiene que ver con la gestión de compras. Es evidente que en Trujillo el movimiento económico del Municipio Provincial no es el adecuado por las deficiencias que se observa, como en el recojo de basura, ordenamiento comercial en la ciudad, entre otras cosas más. El área de Gestión de compras del Servicio Administrativo Tributario de Trujillo (SATT), no está dando los resultados esperados, es posible porque el cumplimiento del POI no sea eficiente.

Por su finalidad esta investigación es aplicada, de carácter no experimental, con un enfoque cuantitativo; tiene el propósito de determinar la incidencia del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras del SATT, 2018. El estudio es de diseño correlacional causal, con una muestra de 25 funcionarios que laboran en el SATT, obtenida con un muestreo no paramétrico por conveniencia. Se aplicó dos cuestionarios que permitieron determinar el nivel predominante del cumplimiento del POI y de la gestión de compras. Los datos se procesaron en Excel y SPSS v24, los que se registraron en tablas y figuras; se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, comprobándose que la distribución no es normal por lo que se empleó la prueba Tau-b de Kendall y el Rho de Spearman.

Se aplicó la tabla de contingencia cuyo resultado es que el 36.0% de funcionarios perciben el nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras. El coeficiente Tau-b de Kendall = 0.330 con p-valor = 0,090 y el Rho de Spearman = 0.349 con p-valor = 0.087, ambos p-valor > 0.05; por lo que se acepta la hipótesis nula; concluyendo que la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional no incide en la variable gestión de compras.

**Palabras Clave:** Plan Operativo Institucional, Gestión de Compras, Funcionario Edil, Gobierno Local.

## ABSTRACT

Every entity, public or private, has management documents that allow efficient management of resources to achieve benefits for the good of the organization and its community. The Institutional Operational Plan (POI) is one of these documents, through which the objectives of the institution are fulfilled and is related to the budget of the entity for what it has to do with purchasing management. It is evident that in Trujillo the economic movement of the Provincial Municipality is not adequate due to the deficiencies observed, as in the collection of garbage, commercial ordering in the city, among other things. The Purchasing Management area of the Tax Administration Service of Trujillo (SATT) is not giving the expected results, it is possible because the fulfillment of the POI is not efficient.

For its purpose, this research is applied, of a non-experimental nature, with a quantitative approach; It has the purpose of determining the incidence of the Institutional Operational Plan in the procurement management of the SATT, 2018. The study is of causal correlational design, with a sample of 25 officials working in the SATT, obtained with a nonparametric sampling for convenience. Two questionnaires were applied to determine the predominant level of compliance with the POI and purchasing management. The data was processed in Excel and SPSS v24, which were recorded in tables and figures; The Shapiro-Wilk test was applied, checking that the distribution is not normal, so the Kendall Tau-b test and Spearman's Rho were used.

The contingency table was applied, the result of which is that 36.0% of employees perceive the regular level in compliance with the Institutional Operational Plan and in purchasing management. The coefficient Tau-b of Kendall = 0.330 with p-value = 0.090 and the Rho of Spearman = 0.349 with p-value = 0.087, both p-value > 0.05; so the null hypothesis is accepted; concluding that the variable compliance with the Institutional Operational Plan does not affect the purchasing management variable.

**Keywords:** Institutional Operational Plan, Purchasing Management, Edil Official, Local Government.

## I. INTRODUCCIÓN

Toda institución organizada, pública o privada, cuenta con instrumentos o herramientas de gestión, entre ellos el Plan Operativo Institucional (POI) de corta duración, que ayuda a lograr lo planificado en el Plan Estratégico Institucional (PEI). Nuestra investigación está relacionada con el cumplimiento del POI del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) correspondiente al año 2018, que está enfocado en la gestión de compras según las prioridades de la organización municipal. Entendiendo, que el POI permite el logro de la mejor combinación posible entre el recurso humano, material y financiero de la institución. Además se busca si hay duplicidad de actividades entre las diferentes áreas administrativas del SATT, si tiene prioridad sobre el Presupuesto Participativo, los planes de Desarrollo Institucional o de Desarrollo Concertado. El propósito de la presente investigación fue determinar el nivel de incidencia que tiene el cumplimiento del POI en la gestión de compras que se realiza en el SATT que va a repercutir en el logro de sus objetivos y líneas estratégicas previstas en el PEI en el lapso de un año. Es decir observar cual es la influencia que tiene el cumplimiento del POI, como instrumento de gestión, al momento de tomar la decisión de adquirir los bienes o servicios que requiera el SATT, a través del área de Gestión de Compras.

La institución estatal o pública que quiera realizar alguna adquisición de bienes o servicios debe estar de acuerdo con las normas, leyes o decretos que emite el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), que a la vez, es el responsable de emitir disposiciones jurídicas y legales que rigen la gestión de compras al momento de adquirir o contratar servicios, por parte de las instituciones estatales, siempre y cuando sea por un monto superior a 8 UITs. Toda institución pública o privada tiene que tener un Plan Anual de Contrataciones que tenga concordancia con el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional de Apertura, documentos que van a permitir realizar una adecuada y transparente adquisición del bien o contrato del servicio que requiere la institución. Estos documentos deben ser elaborados cada año.

Para que un municipio pueda comprar o contratar bienes o servicios para una correcta ejecución de obras públicas que beneficien a la comunidad, el proceso de selección se debe realizar conforme está dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado, que resguarda el dinero que proviene del fondo público que puede ser de carácter tributario o no tributario y sean terceros los beneficiados. Al realizar un buen proceso de selección, se da importancia a la gestión de compras, lo que se está garantizando el costo adecuado o pago a un buen precio que no perjudique a la entidad municipal y así se evita que los encargados de la administración del área de gestión caigan en corrupción, siempre y cuando se aplique sabiamente y con ética los principios de libre concurrencia y competencia, de promoción del desarrollo humano, de imparcialidad, de transparencia y de sostenibilidad ambiental.

Cuando no hay la predisposición de actuar conforme lo exige la ley, surgen los problemas que van a obligar que un proceso de selección de una entidad municipal sea declarada desierta. Estos problemas han sido detectados por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) del año 2011, problemas que impiden que la demanda del municipio sea satisfecha, debido, posiblemente, al duplicarse los recursos utilizados, a la no realización de la convocatoria y a la que se efectuará después, al poco abastecimiento de bienes para las obras programadas por las municipalidades y en ciertos casos, que los proveedores que han sido seleccionados no sean los más adecuados o no cumplan con lo establecido por la leyes o decretos relacionados con la gestión de compras.

Nuestra investigación se justifica porque es necesario hacer un estudio para comprobar si existen problemas en los momentos preparatorios, es muy posible que el registro de los participantes no fuera el adecuado, ofertas que no existen; también, puede ser por otros factores que no permitieron el registro, por ejemplo el valor referencial es muy bajo, se pueden presentar barreras en las bases y los costos de participación. También puede ser que en el proceso de selección no se presentaron postores, porque existen impedimentos en las bases que pueden ser los costos de participación o los factores propios de la oferta. Asimismo

puede haber propuestas no admitidas debido a que los postores no cumplieron con todos los requisitos, también por la forma de acreditar o porque los factores de evaluación son muy exigentes o confusos. Todo esto, es impedimento para que en la ejecución contractual no se firme el contrato. Esto nos conlleva a preguntar lo siguiente: ¿Cuál es la incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras que realiza el SATT, año 2018? Para tratar de dar respuesta a la interrogante hecha, nos proponemos determinar el nivel de incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la Gestión de Compras del SATT, año 2018. Esto nos permite plantearnos la siguiente hipótesis: El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene buena incidencia significativa en la gestión de compras del SATT, en el año 2018.

Ante la problemática expuesta la presente investigación tiene una gran importancia porque va a permitir que se detecte la falla administrativa con respecto a la elaboración y cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT por parte del área de gestión de compras, además se aporta ciertos criterios que se deben tener en cuenta cuando se hace las convocatorias para realizar los contratos de bienes o servicios y para seleccionar los respectivos proveedores, resguardando de esta manera el dinero que proviene de la población que aporta al pagar sus respectivos tributos, con lo que se hace desarrollar a la comunidad o provincia.

### **1.1. Realidad problemática**

Los problemas que se presentan a nivel internacional cuando se realizan acciones de adquisición y contratación por instituciones estatales es a raíz de las causas que violan los principios de libre competencia. En El Salvador, según Ramírez y Hernández (2003), las adquisiciones y contrataciones que el Estado realiza en la administración pública no tienen la transparencia que exige el proceso, especialmente sucede en las licitaciones. La forma como se debe adquirir o contratar obras, bienes o servicios está establecido por la Ley de El Salvador; los licitantes ofertan sus servicios, bienes u obras de acuerdo a la ley, pero a causa de diversos factores jurídicos o públicos, la

oferta de parte de la entidad estatal no es la mejor porque no existe un control idóneo al momento de la recepción ni en el proceso de la aceptación.

Capello y García (2014) realizan un estudio en Argentina y a nivel de Latinoamérica sobre sistemas de compras públicas, por ser relevante al tratarse del gasto público eficiente y por ser de interés de preservar valores institucionales como la transparencia, la participación ciudadana y la prevención de actos de corrupción. Por lo que es de vital importancia que en cada jurisdicción pública se realice un análisis introspectivo para determinar la situación del funcionamiento de la gestión de compras y contrataciones. Al mismo tiempo, en primer lugar, hay que considerar qué tipo de bienes o servicios adquiere o contrata siempre un Estado. Para lo cual es importante analizar lo que se hace en todo proceso licitatorio, especialmente: a) Antes de la recepción de ofertas que hacen los proveedores hay que ver si son necesarias; b) Durante la recepción de las ofertas hasta la determinación del ganador; c) En la post determinación del proveedor ganador, llevar un control sobre el cumplimiento de las condiciones contractuales establecidas.

A través de los trabajos realizados internacionalmente por Capello y García (2014) se han observado muchas deficiencias en los procesos de compras públicas. Destacando la presencia de normativas obsoletas y/o incompletas, deficiente elaboración de pliegos licitatorios, no se prevé las compras que siempre se hace, mucha demora en los procesos de gestión de compras públicas, el recurso humano no está debidamente capacitado, problemas organizativos en las áreas de gestión de compras, hay problemas que afectan a los créditos presupuestarios y pagos a los proveedores, entre otros inconvenientes.

En la República Dominicana, Collado (2006) hace un estudio referente al sistema de compras públicas, con el propósito de identificar los procesos de compras vigentes. Evidenciando que el modelo de ejecución de presupuesto de la ONAPRES, en ciertas ocasiones, incumple con lo estipulado en la Ley

de Gastos Públicos, lo que es perjudicial para el Estado y la sociedad, convirtiéndose en una fuente de corrupción. En el sistema de compras ha observado lo siguiente: que se trata de un sistema demasiado largo y complejo. Que los procesos de compra y los de pago se vuelven repetitivos. Las operaciones que se realiza son esencialmente manuales. Que tiende a propiciar el burocratismo. El tiempo de duración es impredecible. Los insumos y el tiempo son costosos. No es eficiente. Varios puestos de control originan ineficacia. Existencia de poca competencia. Se presenta poca transparencia. Se encarecen los bienes o servicios que se adquieren. Propicia a la discrecionalidad y a la corrupción. Se observa que no hay buena sistematización y los niveles de institucionalidad son bajos.

En Chile, todos los servicios públicos tratan de enfocarse en estándares de calidad, transparencia y buenas prácticas cuando se refiere a procesos de compra. Por más que se esfuerzan, aún hay irregularidades en las adquisiciones, en especial en las municipalidades, por lo que es urgente saber las causas de estos, con el fin de mejorar la planificación y la gestión de compras. En el año 2011, se empieza a transparentar de forma ordenada los reclamos, en los procesos de compras y pagos inoportunos. Así lo explica Pinto (2016, pág. 1) al señalar que las municipalidades tienen una tasa superior al 48% del total de reclamos. Por su parte Inostroza (2013) menciona que el problema de las municipalidades también se debe a la falta de capacidad de los funcionarios para enfrentar las inconformidades de los proveedores, de igual manera no hay funcionarios competentes a la hora de licitar y adjudicar dichas compras. En la provincia de Concepción, las 12 municipalidades han recibido 4954 reclamos en el periodo del 2011 hasta el 2017, agrupadas en pagos no oportunos e irregularidades en la adquisición. Las que pueden ser de manera intencionada o quizás por desconocimiento de los procedimientos por parte de los funcionarios, en especial en las últimas.

A nivel nacional, para lograr el desarrollo de una comunidad es importante realizar una buena contratación municipal, lo que constituye una de las



actividades más significativas y delicadas de la gestión de cada Municipalidad a nivel nacional; todo depende que las políticas públicas del Estado se cumplan de acuerdo a como está establecido en las normas, decretos o Leyes. En la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, Puno, en el periodo 2013 – 2014, según Mejía (2016), muchos de los procesos de selección no se han cumplido de acuerdo como lo indica el cronograma correspondiente, algunos fueron cancelados otros fueron declarados desiertos; las causas se deben a que en dicho distrito casi no hay proveedores, no se incentiva el desarrollo económico de la comunidad, también es causa de que las áreas de gestión de la Municipalidad no hacen una adecuada planificación de los requerimientos de sus necesidades reales o porque no se toma en cuenta las indicaciones técnicas de los bienes que se adquiere, lo que implica fallas administrativas o retrasos en las adquisiciones o contratos. Lo más resaltante de esta problemática es que los funcionarios responsables de los procesos de selección no son profesionales en el ramo de economía, por lo que cumplen acertadamente sus funciones que están establecidos en el MOF y ROF.

Las municipales y otras entidades públicas en el Perú, en la actualidad, para la mayoría de ciudadanos, son sinónimos de corrupción, malversación de fondos, burocracia e ineficiencia en las operaciones públicas. Lo que ha permitido que haya desconfianza y apatía por parte de la población. En vista de esta problemática el Estado ha establecido reformas con el fin de mejorar el sistema de control; según los resultados obtenidos no han ayudado en casi nada a la situación de las Municipalidades. El problema radica en la mala organización e implementación del sistema de control de las Municipalidades. Tampoco verifican sus procesos de acuerdo a sus funciones que están establecidos en sus instrumentos de gestión. En las municipalidades, los funcionarios jefes deben implementar acciones correctivas para mejorar los servicios y disminuir los riesgos, para evitar irregularidades y negligencias en las prestaciones de servicios que brindan a la población, respetando el marco legal de las contrataciones y adquisiciones de las municipalidades, considerando que las acciones y

funciones son realizadas por funcionarios del área de logística y abastecimiento.

A nivel regional, un aspecto importante en el éxito de la gestión de una Municipalidad, en cualquiera de sus áreas, es el nivel de profesionalización de los funcionarios responsables que tengan dichas áreas, que tiene que ver en su buen desempeño y responsabilidad en cuanto al manejo con criterios positivos de las políticas de desarrollo de la entidad municipal. De acuerdo al Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) 2011 existen en las Municipalidades trabajadores que son profesionales en un promedio del 25%, y los que no son profesionales representan el 75%.

Una de las áreas de gestión que tiene mucha importancia en el manejo adecuado de la economía de una Municipalidad y que puede propiciar actos de corrupción es el Área de Planeamiento y Presupuesto, dependiendo mucho del profesionalismo del personal a cargo de dicha área, porque son los responsables de dar información precisa, integral y programado de la acción financiera. En esta área, según el OSCE 2011, el 56% del personal son profesionales y el 44% no lo son.

Las gerencias, ni las sub gerencias, tampoco las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Trujillo, según Caballero (2017), no han elaborado un Plan Operativo Institucional que mencione las actividades de impacto a favor de la comunidad trujillana, documento que solamente indica los bienes o servicios que se necesitan para dar cumplimiento con las actividades operativas rutinarias que no permiten la entrega de productos a favor de la población; Además se ha observado que el área encargada de la consolidación de los bienes y servicios ha incumplido con efectuar la actualización de los precios unitarios, lo que contribuye a que los montos de los procedimientos de selección estén menos del valor del mercado y por lo que no existen postores; de igual manera los proyectos de inversión que han sido priorizados en el proceso del presupuesto participativo no han sido incorporados dentro del Plan Operativo Institucional.

La globalización, trae beneficios como también complicaciones, si no estamos preparados se presentarán los problemas que perjudicarán la administración de los recursos económicos y humanos de una organización pública o privada. El SATT, por ser una organización pública autónoma de la Municipalidad Provincial de Trujillo, no tiene estrategias establecidas orientadas a fortalecer la satisfacción del ciudadano. En años anteriores al presente se ha venido observando que faltan políticas en las adquisiciones, los proveedores no están estandarizados, por lo general se espera que los proveedores se presenten en la oficina de gestión de compras, además no se evalúa el desempeño de cada proveedor, tampoco hay una política de intercambiar información con los proveedores, no se realiza ningún tipo de monitoreo para verificar si se están cumpliendo los acuerdos establecidos en la orden de compra, y por último, el área de compras no conjuga esfuerzos con los clientes internos y externos para anticipar y atender la demanda. Ante estas situaciones nuestra investigación tiene cierta importancia porque pondrá a disposición de las autoridades del SATT un medio para mejorar la gestión de compras.

En consecuencia, somos conscientes que el proceso más importante de la administración de todo municipio es la gestión de compras, que generalmente se ejecuta sin que haya un área de gestión que lo controle, como también es evidente que tampoco se cumplen los procedimientos estipulados para la adquisición de los suministros necesarios ni lo relacionado con créditos y cotizaciones que permiten a la institución edil operar de manera eficaz.

Ante esta situación, la presente investigación tiene el propósito de determinar el nivel de incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras de la entidad Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

## 1.2. Trabajos previos

Antes de realizar la investigación es necesario tener un sustento teórico de fuentes que sirvan como antecedentes para poder encontrar alguna concordancia o semejanza del problema que estamos investigando.

### 1.2.1. A nivel internacional

Aguilera (2018), en su tesis *“Proceso de adquisición y proveedores: diagnóstico y propuestas de mejora a la gestión de reclamos en las municipalidades de la provincia de Concepción”*, Universidad de Concepción, se limitó a estudiar las deficiencias comunes que hay en los procesos de abastecimientos y su capacidad de respuesta ante los proveedores en las municipalidades pertenecientes a la provincia de Concepción. Investigación de tipo cualitativa. Empleó la técnica triangulación de fuentes datos. Los datos estadísticos fueron obtenidos de la página “Analiza”, realizó una entrevista semi-estructurada y un análisis documental. Participaron 12 Municipios, en las que se obtuvieron un total de 857 reclamos desde el año 2016 al año 2017. Arriba a la conclusión: que según los de “Analiza”, los 12 municipios de la provincia de Concepción no habían respondido 118 reclamos, de los cuales 107 son solo de la Municipalidad de Lota. Esto quiere decir que solo 11 reclamos pertenecen a las otras 11 comunas restantes. Por lo tanto, las municipalidades en estudio tienen un buen índice de respuestas a excepción de Lota que tiene un índice de 77,54% de reclamos sin responder.

Esta tesis tiene similitud con nuestra investigación por realizar una investigación relacionada con el proceso de compras y su respuesta de los proveedores, teniendo en cuenta que el personal encargado de realizar dicho proceso no tiene la capacidad necesaria para negociar eficazmente, esto es notorio debido a los reclamos que hay de los proveedores en las municipalidades que pertenecen a la provincia de

Concepción, lo que provoca que el cumplimiento del Plan Operativo Institucional sea inoperante.

Capello y García (2014) en su investigación *“Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales”* realizan un trabajo referente al análisis de la gestión de compras en un ámbito internacional, especialmente en Latinoamérica. La investigación abarca normas, transparencia, oportunidades para hacer compras públicas a las MiPyMEs, así también sobre políticas de sustentabilidad. Hay preocupación internacional por el estudio del sistema de contrataciones y adquisiciones que realizan los Gobiernos en estos últimos años, en lo referente a la promoción de mecanismos que se empleen en el empoderamiento de la gestión en forma ágil, eficiente, transparente y de inclusión de las MiPyMEs cuando se trata de las compras que realiza el Estado.

En el espacio latinoamericano se ha notado que en esta última década del presente siglo existe mucha preocupación referente a la gestión de compras públicas, lo que representa un desafío en plena modernidad, que todavía está en transición hacia sistemas avanzados de compras públicas que se caracterizan por su institucionalidad, donde se nota más agilidad en los procesos y más cuidado en no caer en corrupción. Capello y García (2014) con la intención de evaluar el proceso de gestión de compras han propuesto indicadores, entre los que tenemos: análisis de las normas, estrategias transparentes, oportunidades para promover las MiPyMes y el análisis de las políticas sustentables de las adquisiciones públicas.

Arriban a conclusiones que tiene concordancia con la presente investigación. Es indispensable la revisión de los expedientes pasados de las compras y adquisiciones que corresponden a los últimos diez años, que permita detectar las causas de retraso.

Además, es importante delimitar responsabilidades de cada área que participa en la gestión pública de las compras y contrataciones con el propósito de fortalecer la gestión. Hay que tener en cuenta las nuevas normas y sus posibles reformas futuras, al igual que la transparencia en las estrategias.

Con respecto al presente estudio, que pretende la mejora de las condiciones de compra al promover la competencia sana, el Municipio provincial de Trujillo a través del SATT debe realizar un diagnóstico de la participación de las PYMES de La Libertad para determinar el volumen de adquisiciones realizadas.

Homero (2011), en su tesis *“Diseño de un sistema de abastecimiento para la municipalidad de El Tejar Chimaltenango”*. Universidad de San Carlos de Guatemala, señala que las organizaciones públicas tienen que integrar sus sistemas de adquisiciones; por lo que deben contar con herramientas administrativas, como el cálculo de necesidades, compra o adquisiciones, obtención, almacenamiento y control de stocks. Ante esto, la investigación de Homero (2011) tiene como objetivo crear un sistema eficiente de abastecimiento para la Municipalidad de El Tejar, departamento de Chimaltenango. Llega a concluir que el proceso de la administración de las compras y adquisiciones no se limita sólo al momento de la acción comercial, sino a toda la función administrativa de la entidad para regular las adquisiciones. Esto significa que no hay una planificación previa de las compras, la gestión de compras se inicia cuando se presenta la necesidad, luego pasa por la selección y el análisis de los proveedores, después se efectúa la transacción comercial y por último se cierra el círculo cuando la necesidad queda satisfecha con el bien o servicio adquirido.

Esta investigación concuerda con el objetivo de nuestra investigación que tiene que ver con la efectividad de la gestión de compras que

tiene incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional, documento responsable de satisfacer la necesidad de regular las adquisiciones dentro del SATT.

Sormaluz (2010), en su tesis *“Como abastecer adecuadamente en una empresa estatal”*. Universidad Nacional Autónoma de México, para optar el grado de Doctor, realizó una investigación descriptiva, de carácter transversal porque el fenómeno fue analizado en un solo momento. Empleó un cuestionario como instrumento. La población estuvo conformada por los funcionarios de una empresa estatal de México. Arribó a varias conclusiones, entre ellas, que el abastecimiento adecuado en el Estado no es tan fácil, para que sea eficaz se requiere de ventajas competitivas y de profesionalidad de los operadores de logística. En la dirección gerencial se propicia, por lo general, un alto porcentaje de alteraciones del tiempo normal que requiere un proceso de abastecimiento, al realizar compras en el camino que no estuvieron programadas en un inicio. Los errores lo originan los operadores de la tecnología informática, quienes de manera frecuente presentan ineficacia en el abastecimiento de los bienes o servicios que requiere la empresa estatal; es más, los asesores legales no están capacitados para efectuar procesos, lo que dificulta aún más el fluido de las compras.

El presente antecedente tiene mucha similitud a nuestro estudio y nos ayuda en el sentido de que está relacionada con las personas que son responsables de la logística de una entidad pública, quienes requieren de profesionalidad porque se evidencia que existe alteraciones del tiempo normal en el proceso de abastecimiento cuando realizan compras que no estuvieron programadas. Este error como otros más es originado por los operadores de logística, quienes constantemente demuestran ineficacia en el normal abastecimiento de los bienes o servicios que requiere el Estado. A esto se suma la incapacidad de

los asesores legales, quienes no están capacitados en procesos, este problema dificulta más el fluido de las compras.

Perea (2009), en su tesis *“Los planes de corto plazo como instrumentos de gestión y medición de la eficiencia administrativa”*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Ciudad Bolívar – Venezuela, realiza una investigación descriptiva, de carácter transversal. La población en estudio estuvo constituida por los empleados que contaban con destrezas para elaborar planes y programas estratégicos de los Municipios del Estado de Bolívar en Venezuela. Llegó a diferentes conclusiones, entre ellas tenemos que las instituciones públicas no cumplen a cabalidad los objetivos o metas establecidos en los planes y programas a corto plazo, lo que implica el cumplimiento en el largo plazo muchas veces. El Municipio de Piar mostró deficientes indicadores de gestión en cuanto a los objetivos trazados para el año 2008. Asimismo el Municipio de Sucre logro medianamente cumplir con los planes de corto plazo aprobados. De igual manera el Municipio de Cedeño fue el que mejor se ubicó en cuanto a porcentajes de cumplimiento de sus planes de corto plazo logrando mejores indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión municipal.

Con respecto a nuestro estudio, este antecedente nos permite aclarar más el panorama de la problemática de las entidades públicas, como es el caso del SATT, específicamente en el área de Gestión de Compras referente al incumplimiento de objetivos del POI a corto plazo, los que aún se consigue a largo plazo, perjudicando de esta manera a la entidad pública. No todas las instituciones públicas tienen el mismo grado de deficiencia, algunos presentan altos índices, otros medianamente cumplen con los planes de corto plazo, como también, pero son pocos, que logran mejores indicadores de eficacia y eficiencia.



### 1.2.2. A nivel nacional

Vidal (2017) en su tesis *“Control interno y contrataciones y adquisiciones en la Municipalidad de Los Olivos, 2016”*, Lima, realiza un estudio básico, descriptivo, correlacional y transversal, también es deductivo, de enfoque cuantitativo. La población fue constituida por 750 trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos, 2016. La muestra quedó conformada por 100 trabajadores. Para obtener los datos de investigación, hizo uso de la encuesta como técnica y dos cuestionarios como instrumentos, uno para medir el control interno y otro para la medición de contrataciones y adquisiciones. Para analizar la información empleó el programa estadístico SPSS v23 y Excel; para describir los datos realizó tablas y figuras; para contrastar la hipótesis efectuó la prueba de normalidad, como resultado, empleó el estadístico de prueba: Rho de Spearman. Arribó a la siguiente conclusión, que el control interno tiene relación moderada positiva con las contrataciones y adquisiciones, como está demostrado en el valor de la prueba Rho de Spearman = 0,480 con una significancia de  $p < 0,05$ .

La investigación de Vidal (2017) se asemeja al presente estudio en cuanto a la variable contrataciones y adquisiciones que tiene relación directa con la gestión de compras en una entidad edil, referente a la necesidad que se tiene para mejorar los controles y procesos de gestión del SATT, con el fin de hacer un buen empleo de los fondos públicos del Municipio provincial de Trujillo en beneficio de la población. Asimismo es útil el resultado de la contrastación de hipótesis (Rho = 0,480 y p-valor < 0,05) para corroborar el resultado que se obtenga en esta investigación.

Mejía (2016) su tesis *“Influencia de la ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios en el cumplimiento de metas presupuestarias de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, periodos*

2013 - 2014”, Puno, de enfoque cuantitativo, método analítico, descriptivo y deductivo; consideró como población la Municipalidad Distrital de Santa Rosa – Puno. Como muestra consideró a todos los procesos de selección que están planificados en el Plan Anual de Contrataciones de la Municipalidad, para los periodos 2013 - 2014; siendo la muestra 24 procesos en total. De sus conclusiones, la que está acorde a nuestra investigación es la siguiente: que de acuerdo a la programación de contratación de bienes o servicios para el periodo 2013 - 2014, se evidencia que existe una diferencia entre los procesos de contratación que fueron programados en un inicio y de aquellos que llegaron a ser incluidos o cancelados durante el periodo. De acuerdo a la investigación, al inicio programaron 24 y 39 procesos, durante el transcurso del periodo fueron modificados estos procesos, terminaron con 27 y 32 procesos en cada año respectivamente, evidenciándose que hubo una inadecuada programación en el PAC.

Según la conclusión de este antecedente, es evidente que se asemeja a nuestro estudio por lo que nos servirá en la discusión de resultados, por lo que tiene que ver con contratos que no han sido eficientemente cumplidos, al no ser realizados algunos de los contratos programados en el PAC para el periodo 2013 - 2014. Inicialmente fueron programados 24 y 39 procesos para cada año respectivamente, pero algunos no fueron tomados en cuenta o fueron cancelados en el transcurso del periodo, por lo que al concluir el periodo solo llegaron a realizar 27 y 32 procesos respectivamente, lo que indica que hubo una inadecuada programación del Plan Anual de Contrataciones correspondiente a la Municipalidad distrital de Santa Rosa.

De la Cruz (2016), en su tesis *“Incidencia del control interno en el área de logística-abastecimiento de la municipalidad provincial de Huarochirí 2015”*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Lima, realiza una investigación no experimental, empleó varias técnicas para recolectar información, como el análisis documental, la

indagación y la conciliación de datos; como instrumentos usó fichas bibliográficas y guías de análisis documental. Los datos fueron tabulados y luego representados en tablas y figuras. Tiene como objetivo determinar la incidencia que tiene el control interno que se realiza en el área de logística-abastecimiento de la municipalidad provincial de Huarochirí en el año 2015. De acuerdo a los resultados que obtuvo De la Cruz (2016) se evidencia que existe una ineficiente implementación del control interno, lo que imposibilita el cumplimiento de los objetivos principales de la Municipalidad. Arribó a la conclusión que existe deficiencia en la aplicación efectiva del sistema de control interno, además comprobó que el personal que labora en el área de logística-abastecimiento de la Municipalidad provincial de Huarochirí no está capacitado para realizar este tipo de gestión.

La investigación realizada por De la Cruz (2016) corrobora nuestra preocupación con respecto a la ineficiencia que se presenta en el área de Gestión de compras del SATT, porque también se ha detectado que no hay una buena implementación en el control interno, por lo que es imposible el eficiente cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad provincial de Trujillo. Asimismo el personal que labora en el área de logística-abastecimiento no está debidamente capacitado.

La Sub Gerencia de Planeamiento y Racionalización (2015) en su *“Informe de evaluación del Plan Operativo Institucional, Año fiscal-2014”*, Municipalidad Provincial de Chiclayo, arriba a la conclusión de que en la Municipalidad Provincial de Chiclayo la mayoría de sus Unidades Orgánicas no cumplen a plenitud con las actividades programadas en sus respectivos planes operativos institucionales, incumpliendo sus objetivos y metas propuestas; que relacionadas con los resultados obtenidos presenta un grado de ejecución realmente bajo; factores vinculados a una deficiente gestión logística en su abastecimiento de los recursos materiales, personal y distribución de

presupuesto. Además, existe una fuerte debilidad administrativa presumiéndose que se estén suscitando actos de corrupción, por falta de autoridad institucional y que se refleja en cada una de las unidades orgánicas.

De igual manera, este antecedente nos es muy útil porque la problemática investigada por la Municipalidad Provincial de Chiclayo tiene cierta similitud a nuestro estudio, al constatar que la mayor parte de sus Unidades Orgánicas no cumplen a plenitud con las actividades programadas en sus planes operativos, siendo realmente bajo el grado de ejecución. El problema detectado es la deficiente gestión logística en su abastecimiento de los recursos materiales, personal y distribución de presupuesto. Lo delicado de este estudio es que se ha observado que existe una fuerte debilidad administrativa, por lo que se presume que se estén suscitando actos de corrupción, por falta de autoridad institucional y que se refleja en cada una de las unidades orgánicas.

Quijada (2014), en su tesis *“La gestión administrativa en las contrataciones públicas de obras en los gobiernos locales de Lima, La Victoria y San Isidro y su influencia en su nivel y calidad, período 2010-2012,”* Universidad de San Martín de Porres, tiene el objetivo de analizar la gestión administrativa en tres Municipalidades distritales: Lima, La Victoria y San Isidro, que pueda permitir la extrapolación de los resultados a nivel de todo el país teóricamente, porque es de conocimiento popular que estos mismos problemas están presentes en todas las Municipalidades a nivel nacional. Arriba a diversas conclusiones, entre ellas tenemos que las contrataciones públicas de obras planificadas por los municipios de los distritos antes mencionados no han influido en la mejora de la calidad de gestión de cada una de ellas durante los años 2010 y 2012. Por diferentes motivos: las deficiencias de planificación y a irresponsable participación del personal operativo. Además no cuentan con las

personas idóneas que trabajen en la gestión administrativa. Tampoco hacen una gestión gerencial, lo que se evidencia en la falta de integridad y coherencia en la interrelación entre la planificación, control, dirección, integración de personal y organización, que son parte del proceso de gestión.

De igual manera este antecedente es importante para poder sustentar la importancia que tiene nuestro estudio al evidenciar que hay problemas similares a nuestra investigación, como se evidencia en el estudio de Quijada (2014) que ha realizado en la Municipalidad distrital de Lima, de La Victoria y de San Isidro, las contrataciones públicas de obras que fueron planificadas no han tenido el resultado esperado, es decir, no hubo influencia significativa para mejorar la calidad de gestión en el periodo 2010–2012. Esto se debe a que no cuentan con las personas idóneas que trabajen en la gestión administrativa, lo que se refleja en las deficiencias de planificación y a la irresponsable participación del personal operativo. También se ha observado que no hay integridad y coherencia en los procesos de planeación, organización, control, dirección y personal.

Neyra (2012) en su tesis *“El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública. Caso Defensoría del Pueblo, periodo 2000-2010”*. Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, realiza el análisis del sistema de planificación y presupuesto público; específicamente del problema que se observa en el sistema y cómo repercute en la administración de recursos en una entidad pública. Tesis de tipo correlacional, aplicada y longitudinal. La población de este estudio la constituyeron las oficinas de la Defensoría del Pueblo que están distribuidas en todo el país. La muestra estuvo representada por las oficinas de Planificación y Presupuesto de la Defensoría del Pueblo a nivel nacional. Realizó un análisis cuantitativo mediante el programa computacional Econometric Views (Eviews), e hizo uso de la estadística inferencial. Arribó a la conclusión de que

la integración de una buena planificación y un correcto presupuesto público tienen influencia positiva en la gestión pública que realiza la Defensoría del Pueblo en nuestro país, porque lo hace con las herramientas adecuadas que permiten efectuar el respectivo monitoreo, contribuyendo en forma eficiente en el logro de resultados que favorecen la gestión pública de las organizaciones públicas, en caso contrario afectaría en forma negativa en la gestión pública de las entidades estatales.

Con el presente antecedente estaríamos corroborando la importancia que tiene nuestro estudio respecto a la influencia que tiene el cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la Gestión de Compras del SATT, con respecto a la planificación de los gastos que se tiene que efectuar al adquirir bienes o servicios, siempre y cuando se utilice las herramientas apropiadas que faciliten el seguimiento o verificación de su cumplimiento, lo que estaría contribuyendo eficientemente al logro de resultados favorables de la gestión de compras del SATT.

### **1.2.3. A nivel regional**

Caballero (2017) que en su tesis *“El Plan Operativo Institucional y su incidencia en el presupuesto por resultados de la Municipalidad Provincial de Trujillo años 2016–2017”*. Universidad Privada Antenor Orrego, tiene el propósito de demostrar cómo el Plan Operativo Institucional incide en el presupuesto por resultados de la Municipalidad Provincial de Trujillo. La población en estudio estuvo constituida por todos los documentos de gestión de la oficina de planeamiento de la Municipalidad Provincial de Trujillo. La muestra quedó conformada por el Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional por Resultados (PIR) de la Municipalidad Provincial de Trujillo por los Ejercicios 2016 -2017. Hizo uso de las técnicas de Análisis Documental y Observación, asimismo aplicó

como instrumentos la Hoja de registro/hoja de verificación y la Guía de Observación. Para contrastar la hipótesis aplicó el diseño explicativo o causal. Arribó a varias conclusiones, entre ellas que para elaborar el POI de la Municipalidad Provincial de Trujillo han utilizado un sistema SIGA.NET en el año 2016 y aplicativo SECOF en el 2017, asimismo que los centros de costos han considerado simples tareas como actividades operativas, que no refleja el verdadero gasto con respecto al personal, servicios, activos fijos y proyectos de inversión; de igual manera no se encuentran articulados al presupuesto de la Municipalidad provincial de Trujillo los programas de presupuesto ni la asignación del presupuesto.

Si hacemos un análisis de la investigación de Caballero (2017), podemos observar que coincide con nuestro estudio con respecto al cumplimiento del Plan Operativo Institucional por parte de los funcionarios del SATT, que es una organización con autonomía y que tiene la responsabilidad de recaudar el dinero de los contribuyentes trujillanos y a la vez determinar en que lo van a gastar para brindar mejores comodidades a la población; por lo que debe estar bien estructurado y contener las actividades que emanan de la reglamentación del Estado, las que tienen que tener una alta incidencia en la gestión de compras.

Salirrosas (2016) en su tesis *“Incidencia de la Planificación en los 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”* Universidad Nacional de Trujillo, trabaja con una población constituida por 182 trabajadores del Instituto Regional de Oftalmología, distribuidos de la siguiente manera: médicos asistenciales = 17, médicos residentes = 26, enfermeras = 27, técnicas de enfermería = 33 y personal administrativo = 79. La muestra, después de aplicar la fórmula correspondiente, quedó conformada por 52 trabajadores. Utilizó los

métodos inductivo y deductivo. Para obtener la información requerida empleó varias técnicas, entre ellas: observación, entrevista, encuesta, test y experimento; a su vez los instrumentos utilizados fueron: cuestionario, fichas de observación. Arribó a varias conclusiones, entre ellas que los pedidos de compra no lo hacen de acuerdo a lo que está programado en el cuadro de necesidades, lo que lleva al desorden, perjudicando en el costo de otras áreas. El problema se presenta porque las áreas no hacen el pedido de compras para tener en stock, porque desconocen la existencia de los productos en el almacén. Otro problema es que no tienen un Manual de Procedimientos que les permita hacer un correcto requerimiento de productos, ocasionando pérdida de tiempo en la gestión de compra y no poder cumplir con los objetivos propuestos. El desconocimiento de la Ley y el Reglamento de Contratación del Estado y otras normas por parte de los funcionarios de cada área es otro factor por el que hay deficiencia al planificar el requerimiento de los productos que necesitan para un mes.

Esta investigación nos ayuda a corroborar la problemática de nuestro estudio, que en parte tiene que ver sobre el control institucional en la gestión de compras del SATT al verificar el cumplimiento del Plan Operativo Institucional, actividad a cargo de funcionarios que no están capacitados adecuadamente o no cumplen con las normas emanadas del Gobierno Central, en especial la Ley y el Reglamento de Contratación del Estado, asimismo otras normas que son específicas para poder hacer un correcto pedido de compra.

La Sub Gerencia de Planificación, Organización y Métodos (2015) "*Plan Operativo Institucional POI Año fiscal 2016*", de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo, a través del POI asumió el reto de modernizar la Administración Municipal al aplicar criterios modernos de carácter técnico, sustentados en una nueva filosofía de gestión clara, simple y sencilla. En el año 2016, se propusieron pasar de



“gestionar solo funciones” a “gestionar resultados”. El POI de la Municipalidad distrital de La Esperanza fue formulado con finalidad de que éste vaya vinculado al proyecto del presupuesto necesario para su ejecución, los mismos que fueron sustentados con los lineamientos y objetivos estratégicos de desarrollo. El POI permitió realizar una buena planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de todas las actividades que fueron programadas por cada unidad orgánica, de acuerdo a una fecha de inicio y culminación. Así mismo facilitó la medición del avance físico y financiero de las actividades y/o proyectos programados por la Gerencia Municipal, para que se tome las decisiones correctas con la finalidad de que se apliquen las estrategias necesarias, a fin de que las actividades se cumplan con eficiencia.

La Municipalidad de la Esperanza bajo la Supervisión de la Dirección Nacional de Presupuesto Público y de conformidad al artículo 5° y 71° de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, ejecuta su Presupuesto Institucional a través del Plan Operativo Institucional a corto plazo, el Plan Estratégico Institucional a mediano plazo y el Plan de Desarrollo Distrital Concertado a largo plazo con el fin de cumplir con los objetivos de la Municipalidad. Para lo cual aplicaron diversas estrategias, entre ellas: la incorporación de instrumentos de Gestión más dinámicos para lograr un Gobierno Municipal más ejecutivo y eficaz en el proceso de Desarrollo del distrito. Como también la coordinación y articulación entre el POI, el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones y el Presupuesto Institucional.

El Plan Operativo Institucional del año 2016 de la Municipalidad de la Esperanza, como antecedente nos permite comparar con el cumplimiento del Plan Operativo Institucional, año 2018, del SATT, sobre la importancia que tiene como instrumento de gestión para el control de la administración del dinero que recaudan de la tributación

de la población para ser invertidas en obras sociales en bien de la comunidad; más que todo que nos permite corroborar la eficiencia y eficacia de la coordinación y articulación entre el POI, el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones y el Presupuesto Institucional del SATT.

Zegarra (2013) "*Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2016, año 2012*", Gobierno Regional La Libertad, señala que mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 3258 – 2011-GRLL/PRE, 28-12-2011 se aprobó el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Gobierno Regional La Libertad 2011-2016, que se convirtió en el instrumento que permite orientar la gestión del Gobierno Regional de La Libertad a mediano plazo, formulado desde una perspectiva multianual y enmarcada en el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) 2010-2021, y es parte del proceso estratégico a implementarse en el Gobierno Regional de La Libertad. Se observa que para cumplir con los objetivos que son considerados en el PEI del Gobierno Regional La Libertad, con los cuales se debe tener Programas de Acción Efectiva con resultados anuales y concretos, es necesario e indispensable la elaboración, implementación y cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI). Al respecto, es importante precisar que en el año 2012, no se ha formulado el POI correspondiente.

El monitoreo y la evaluación se hace necesario en el proceso de Planeamiento Estratégico Multianual porque permiten determinar los resultados de la gestión y medir el desempeño de los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos considerados en los Planes Estratégicos Institucionales. Con respecto a la Gerencia Regional de Abastecimiento, el desarrollo de sus actividades no ha sido programado en el PEI 2011-2016 del GRLL. Sus dos subgerencias informaron la realización de sus actividades; de tal manera que la Sub Gerencia de Contrataciones, al no encontrarse directamente inmersa en el PEI –2011-2016, ésta alcanzó la

evaluación de sus actividades programadas en el marco del Plan Anual de Contrataciones del año 2012. Año en el que se programaron 148 procesos, de los cuales al término del ejercicio, la situación fue la siguiente: 14 fueron adjudicados (9.5%), 29 se encuentran en situación de proceso (19.6%), 85 cuentan con la firma del contrato (57.4%), 15 fueron declarados desiertos (10.1%), un proceso no fue convocado (0.7%), y solamente cuatro procesos fueron otorgados la buena pro (27%). Las actividades de la Sub Gerencia de Servicios Auxiliares, tampoco están programadas en el PEI 2012-2016 del GRL, por lo que esta Sub Gerencia no estaba creada ni implementada. Sin embargo para efectos de la programación y evaluación de sus actividades, dicha oficina las realizó en el marco de tres objetivos estratégicos:

- a) Elaborar órdenes de compra. Se programó efectuar 1175 órdenes de compra, llegándose a ejecutar en su totalidad.
- b) Elaborar órdenes de servicio. Se programó efectuar 3351 órdenes de servicio, siendo su ejecución el 100%.
- c) Velar por el cumplimiento del pago oportuno a los proveedores y de las obligaciones derivadas de las adquisiciones de bienes y/o servicios. Se programó realizar 1175 órdenes de pecosas, siendo su ejecución el 100%.

El informe que hace Zegarra (2013) es de suma importancia, porque de acuerdo a lo observado con respecto a la deficiencia de no cumplir con el Plan Operativo Institucional, se evidencia que no hay un debido control en los gastos que se realiza al adquirir productos y servicios, lo que estaría permitiendo que el Plan Estratégico Institucional no sea funcional ni estaría cumpliendo su objetivo como documento de gestión de una entidad estatal. Se nota también que es importante contar con profesionales capacitados para elaborar y ejecutar el Plan Operativo Institucional de una organización pública.

Zavaleta y González (2008) en su tesis *“El Sistema de Abastecimiento en la Administración Pública del Perú”*, Universidad Nacional de Trujillo, realizan una investigación de tipo descriptiva, transversal. Usaron una guía de entrevista. Teniendo una población conformada por los responsables del área de abastecimiento del Sector Salud en Trujillo; quienes arriban a conclusiones, como que el abastecimiento se refiere a la interrelación de políticas, normas, objetivos, procedimientos, atribuciones y procesos técnicos que tienen que ver con el flujo racional de dotación, empleo y conservación de los recursos materiales. También sobre las acciones que permiten la realización de procesos productivos en organizaciones de la administración pública.

El estudio que hicieron en el área de abastecimiento del Sector Salud en Trujillo nos sirve como antecedente porque tiene cierta relación con las variables de nuestra investigación, referente al abastecimiento que requiere de un eficiente flujo racional de la dotación, el suministro, el empleo y la conservación de medicinas e insumos para la preservar la salud de la población trujillana, lo que debe conseguirse con una buena interrelación de políticas, normas, objetivos, procedimientos, atribuciones y procesos técnicos.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI)**

##### **1.3.1.1. Definiciones de Plan Operativo Institucional (POI)**

###### **A) Las municipalidades**

En el estudio que realiza Torres (2005) menciona que el Congreso de la República, el 16 de noviembre de 1853, emite la primera Ley

Orgánica de Municipalidades que normaba las actividades de las municipalidades a nivel nacional, otorgándole la responsabilidad de administrar los intereses públicos locales de todo el país.

La Constitución Política del Perú a la par con otras Leyes en el afán de fomentar la descentralización otorgan funciones que promueven del desarrollo local a las municipalidades, teniendo autonomía para que institucionalicen y gestionen los intereses de la ciudadanía; como también, la promoción adecuada, y la prestación sostenible y armónica de los servicios públicos locales con el único fin de conseguir el desarrollo integral de la localidad.

Según Torres (2005), la participación de las MYPES (Micros y pequeñas empresas) en la promoción del desarrollo económico de los distritos o provincias del país es de responsabilidad de las Municipalidades según la Ley Orgánica de Municipalidades. Para tal efecto las Municipalidades tienen que realizar el manejo adecuado de planes de desarrollo económico y social de la comunidad, así también el desarrollo de capacidades.

Las municipalidades tienen competencias exclusivas, entre las cuales están: a) Aprobar el presupuesto institucional de acuerdo a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto que es emitida cada año. b) Conforme a ley, las municipalidades pueden crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias o derechos. c) Mediante concesiones entregar construcciones de locales públicos de la municipalidad al sector público (Torres, 2005).

Es importante el nivel de planeamiento de cada Municipalidad, porque después de realizar el FODA institucional, que consiste en la realización del diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (posibles amenazas y oportunidades), están en condiciones

de definir su política, objetivos y metas que permitan una eficiente ejecución de proyectos que beneficien la comunidad local.

## **B) Planeamiento Estratégico**

Planeamiento Estratégico, según la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, artículo 10º, es el proceso elaborado con respecto al análisis de la situación real actual y del pensamiento proyectado al futuro, produciendo información que es útil al momento de tomar decisiones que permitan el logro de los objetivos estratégicos que fueron establecidos con anticipación por la organización.

Chiavenato (1995) recomienda que para evitar que el proceso de planeación estratégica sea burocrático se debe responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual de la entidad? ¿Cómo es su desempeño frente a los usuarios y los proveedores? ¿Cómo será la organización dentro de diez años? ¿Qué decisiones tienen que tomar los administradores? ¿Cuáles son los riesgos que correrían?

Según Chiavenato (1995), una buena planeación estratégica beneficia a la entidad dándole una visión estratégica clara, ayuda a comprender el entorno cambiante y competitivo donde se desarrolla, permite tener un enfoque dirigido con objetivos a largo plazo para la organización, fomenta la proactividad en el entorno externo, exige un comportamiento que involucre a todos los integrantes de la organización y la interdependencia con el entorno externo.

De acuerdo a Thomson (2002), la planeación estratégica es el proceso que nos permite realizar un diagnóstico sobre el ambiente externo e interno de la entidad para establecer una visión y misión coherentes y entendibles por todos. Asimismo desarrollar metas generales, innovar estrategias, asignar recursos para que se logre

los objetivos de la entidad. Por su parte Welch (1998) manifiesta que cualquier estrategia, por muy audaz e inteligente que sea, no es eficaz si no tiene la adecuada participación de personas idóneas y pragmáticas, de nada sirven los discursos, que liderarán las estrategias en su despegue.

La Directiva N° 001-2014-CEPLAN establece los tipos de planes estratégicos que están comprendidos en los Planes de Gestión de una organización. Éstos son: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) elaborado para 5 años; Plan de Desarrollo Concertado (PDC), para 8 años; Plan Estratégico Institucional (PEI), para 3 años; Plan Operativo Institucional (POI), para 1 año; y Presupuesto, para 1 año.

### **C) El Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT)**

La Municipalidad Provincial de Trujillo cuenta con una organización pública descentralizada, denominada Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT), que jurídicamente está constituido con personería de Derecho Público Interno, además cuenta con autonomía administrativa, económica, presupuestal y financiera. Además el régimen laboral con el que cuenta es privado. El SATT administra, fiscaliza y recauda todos los ingresos municipales, tributarios y no tributarios, de la provincia de Trujillo.

En su estructura organizativa el SATT está bajo la responsabilidad administrativa de una persona que asume un cargo de confianza, es el representante legal del SATT, le corresponde aprobar los reglamentos y manuales internos que orientarán las actividades de la entidad. EL SATT está compuesto por varias áreas orgánicas, que son de asesoramiento, de apoyo y de línea. Los ciudadanos son conscientes de sus obligaciones tributarias, gracias a la cultura de cumplimiento, que es propiciado por el SATT con transparencia,

brindando servicio de calidad a los usuarios con personal calificado y comprometido, lo que permite el desarrollo de la provincia.

El SATT está constituido por 13 áreas, que son los siguientes: Gerencia General, Gerencia de recaudación, Gerencia de Administración, Gerencia de fiscalización, Oficina control de deuda, Oficina de Imagen institucional, Oficina de reclamos y devoluciones, Oficina escuela SATT, Oficina asuntos legales, Oficina Tesorería, Oficina de atención al contribuyente, Oficina de fiscalización, Oficina ejecutoria coactivo. La Gestión de Compras está bajo la responsabilidad de las oficinas de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Estadística, y de la Oficina de Logística y Control Patrimonial en coordinación con las Oficinas de Tesorería y de Reclamos y Devoluciones.

#### **D) El Plan Operativo Institucional (POI)**

De acuerdo a Torres (2005), el POI es una herramienta de gestión a corto plazo, es decir solo es para un año lectivo. En el POI se establecen los objetivos estratégicos de la institución, las actividades que serán ejecutadas por cada una de las áreas de la municipalidad durante el año. Asimismo el POI permite el cumplimiento de la misión para hacer realidad la visión institucional.

Asimismo, Torres (2005) manifiesta que las municipalidades que trabajaron el POI en el año 2004 alcanzaron el 61% de lo planificado a corto plazo; y, un 11% lo tiene proyectado para los siguientes 5 años..

Para entender la importancia del Plan Operativo Institucional es necesario conocer el Planeamiento Estratégico en su conjunto, por lo que Chiavenato (1995) señala que la planeación estratégica como proceso permite establecer y ejecutar estrategias, que de acuerdo a



su misión, hay que insertarlas en su contexto. Asimismo, Dunker, citado en Chiavenato (1995), señala que la planeación se fundamenta en la proyección al futuro, que es considerado en el presente para tomar decisiones, lo que implica riesgos futuros en razón de los recursos que se espera; asimismo mediante la planeación estratégica se organiza las actividades principales que ponen en ejecución las decisiones y, a la vez, evalúa los resultados que se obtienen.

El Plan Operativo Institucional de acuerdo a la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, es un documento que se elabora en las entidades públicas, basado en la información que se encuentra en el PEI. El POI selecciona las acciones establecidas en el PEI para realizarlas en un periodo corto. Estas acciones estratégicas contribuirán en el logro de los objetivos estratégicos de la gestión de la entidad, asimismo deben estar vinculadas con el Sistema de Presupuesto Público. (CEPLAN, 2014)

Según OSCE (s.f.), el Plan Operativo Institucional tiene como fin de establecer cuáles serán las acciones estratégicas que durante el año lectivo deben ser desarrolladas por la entidad pública o privada para cumplir con los objetivos que fueron establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI)

Desde nuestro punto de vista, el Plan Operativo Institucional es un documento de gestión que debe ser elaborado por entidades públicas o privadas, para aplicarlo sólo en un año lectivo, dicho en otras palabras, es de corta duración. Este documento tiene que estar enlazado con el Plan Estratégico Institucional, del cual toma acciones para realizarlas con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos de la gestión, lo que conlleva a cumplir con la misión de la entidad para hacer realidad su visión institucional.

### **1.3.1.2. Características del Plan Operativo Institucional**

La principal característica de un Plan Operativo Institucional de cualquier entidad pública es ser un documento de gestión a corto plazo, donde se programa actividades operativas y metas físicas de cada unidad orgánica de las entidades públicas o privadas. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, orienta al logro de resultados que beneficien al ciudadano y que conlleven al desarrollo del país. El POI como parte de esta gestión pública, establece acciones más específicas para asegurar la compra o adquisiciones de bienes o servicios, que contribuirán para lograr buenos resultados. Por tal razón, las entidades públicas concretan con el POI el planeamiento estratégico orientado a obtener resultados para lograr las metas de compra y adquisiciones de bienes o servicios para la población. (CEPLAN, 2017).

Desde nuestro punto de vista y de acuerdo a la naturaleza de nuestro estudio con respecto al cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) del Servicio Administrativo Tributario de Trujillo (SATT), en el año 2018, se caracteriza por lo siguiente: En primer lugar propicia el desarrollo al establecer métodos de utilización racional de todos los recursos. Procura disminuir la incertidumbre que se presentan para el futuro. Prepara al SATT para enfrentar posibles contingencias que se pueden presentar, garantizando el éxito. Tiene mejor visión y afán de mejorar la gestión. Condiciona al SATT al ambiente de su entorno. Establece un sistema eficiente para tomar decisiones. Minimiza amenazas y aprovecha al máximo las oportunidades que se presentan. Toma decisiones reales. Proporciona elementos adecuados y suficientes que permitan realizar un correcto control. Minimiza los problemas potenciales y ayuda al gerente a tener un buen rendimiento de su esfuerzo. Proporciona al gerente varias alternativas de solución de una situación antes de tomar una decisión. (Domínguez, 2016).

### **1.3.1.3. Importancia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional**

El cumplimiento del POI es muy importante en una entidad pública. En nuestro caso permite al SATT disponer siempre de una herramienta para realizar una planificación estratégica, organizada, dirigida, coordinada y controlada; por lo que el SATT está en condiciones de cumplir metas, objetivos y su misión institucional. También sirve para que el SATT lleve a cabo un eficaz control interno, ya que está ligado a los objetivos y la misión institucional. Asimismo, el POI contribuye en la elaboración de los indicadores de impacto que permiten la evaluación del logro de resultados y productos que son de gran utilidad para que el SATT realice una gestión óptima. De igual manera, el POI hace fácil la planificación táctica y estratégica, asimismo la organización estructural y funcional que permiten realizar una efectiva toma de decisiones. Por último, el POI fomenta el trabajo en equipo que es de mucha utilidad para la gestión del SATT.

Además, según CEPLAN (2017), toda entidad pública o privada realiza inversiones, que son limitadas por el tiempo, para tener una mejor capacidad de producción. De acuerdo al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, los Proyectos de Inversión Pública (PIP) son inversiones. De tal manera que toda entidad considera en el POI las inversiones que permitan tener una acertada atención de bienes o servicios; asimismo se consideran todas las actividades que están relacionadas con la Infraestructura, el equipamiento, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la entidad. Es más, en el POI se considera como actividades las inversiones de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación, que no constituyen Proyectos de Inversión Pública; de igual manera están considerados la operación y el mantenimiento de los activos que son generados cuando se ejecutan los Proyectos de Inversión Pública pasados y los que aún se encuentren en ejecución.

#### **1.3.1.4. Tipos o clases de Plan Operativo Institucional**

El POI es una herramienta muy importante para la gestión eficiente del SATT, porque sirve de guía para conseguir el desarrollo de las actividades programadas que permiten alcanzar los objetivos estratégicos a corto plazo. Así como para el SATT es lo mismo para otras entidades públicas o privadas tienen la misma estructura y las mismas funciones, por lo que es único, no hay otros tipos o clases de POI.

#### **1.3.1.5. Dimensiones del cumplimiento del Plan Operativo Institucional**

Considerando lo que norma la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, Directiva N° 001-2014-CEPLAN, hemos creído conveniente trabajar con cuatro dimensiones para la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional; estas son: planificación estratégica, articulación, personal y ejecución.

- a) La dimensión planificación estratégica tiene diversos componentes: las etapas del proceso de la planificación estratégica, su articulación con el Plan Estratégico Institucional (PEI), su vinculación con el presupuesto institucional, su articulación con los instrumentos de gestión, su alineación con las metas físicas del presupuesto para resultados, su enmarcación dentro del plan anual de contrataciones, su enmarcación y articulación dentro del presupuesto institucional aprobado, la realización de los procedimientos en los tiempos programados, el cumplimiento con los objetivos trazados, y el cumplimiento con las metas físicas.
- b) Con respecto a la dimensión Articulación, considera las articulaciones entre las herramientas de gestión de la entidad municipal SATT: la articulación entre el POI el PEI, la articulación entre el POI y el PIA, la articulación entre el POI y el PRDC, la articulación entre el POI y el PAC, la articulación entre el POI y el PESEM.

- c) Sobre la dimensión Personal, observamos que es referente a si se cuenta con el personal capacitado para la elaboración del POI, si existe personal con experiencia en la elaboración de Planes Operativos Institucionales, si hay un programa de capacitaciones y especialización para el personal involucrado en el cumplimiento del POI, si se cuenta con convenios institucionales, como el CEPLAN, para fortalecer las capacidades del personal que laboran en las oficinas con el fin de lograr la modernización del SATT.
- d) Referente a la dimensión Ejecución, tenemos que observar si el POI traduce la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, si realizan el diagnostico mediante el análisis FODA, si se considera los lineamientos de política institucional durante el año fiscal, si programan las actividades prioritarias con sus objetivos operativos, indicadores de logro y metas operativas, si realizan proyectos de calidad y sostenibilidad, si las metas operativas no están sujetas a los saldos presupuestarios, si elaboran el cronograma de trabajo adecuado y funcional, si se precisan los requerimientos a que meta operativa contribuye, si se elabora la matriz del POI.

#### **1.3.1.6. Teorías del Plan Operativo Institucional**

El Plan Operativo Institucional es una herramienta relacionada con la administración de una organización pública o privada que tiene que ver con la operativización de la programación de actividades en el Planeamiento Estratégico en las Organizaciones Públicas, por lo que es de suma importancia, pero pareciera que no se han preocupado en realizar un estudio profundo y científico, se hace difícil ubicar a algún autor que plantee una teoría sobre el POI. Después de haber realizado la revisión de la literatura pertinente, hemos encontrado en la investigación de Domínguez (2016), lo que consideramos como teoría del Plan Operativo Institucional.

## **Teoría: El Plan Operativo Institucional es parte de la administración**

Domínguez (2016) señala que el Plan Operativo Institucional es un documento netamente administrativo, por lo que también evoluciona juntamente con la Administración. Por lo tanto, el POI ha variado mucho en el tiempo, ha incorporado e integrado aportaciones de diferentes áreas del conocimiento. El POI es considerado como la herramienta que facilita la identificación de las ventajas competitivas de la organización, de igual manera permite formular y poner en marcha estrategias para preservar dichas ventajas. Estas acciones están en función de la misión, los objetivos y los recursos que dispone la entidad.

El Plan Operativo Institucional desde que es un proceso participativo dentro de la organización, al momento de tomar una decisión le da coherencia, unidad e integridad. Además el POI permite enfocar varios propósitos para poder actuar en entornos dinámicos y cambiantes, para hacer a tiempo las correcciones correctas que ayuden a cumplir los objetivos establecidos por la organización. A la vez, el POI es considerado como un proceso interactivo que está en pleno movimiento porque va de arriba hacia abajo y viceversa dentro de la organización. El Plan Operativo Institucional permite el desarrollo de la visión compartida de alcanzar las metas con el esfuerzo y creatividad de todos los integrantes de la entidad.(Domínguez, 2016)

### **1.3.1.7. Enfoque del Plan Operativo Institucional**

**a) Enfoque por procesos representado por Domínguez (2016)**, el POI como herramienta administrativa de una organización pública o privada es elaborado de acuerdo a los enfoques que creyera conveniente el equipo responsable de su elaboración; como es de conocimiento general el POI permite tomar el control a las entidades sobre sí mismas. De acuerdo a Domínguez (2016), en esta oportunidad se ha considerado el enfoque por procesos, porque el POI es el proceso que comprende el desarrollo secuencial de varias fases, entre ellas

tenemos: a) La fase filosófica que comprende la visión, la misión y los valores estratégicos. b) La fase analítica que analiza el entorno del SATT para identificar que oportunidades y amenazas se le presentan, de igual manera analiza la realidad interna del SATT para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades que tiene como institución; asimismo diagnóstica los recursos y capacidades del SATT. c) La fase operativa que permite la formulación de los objetivos estratégicos después de haber analizado el FODA, las estrategias y los cursos de acción basados en las fortalezas del SATT; al mismo tiempo, neutraliza sus debilidades, lo que permite aprovechar oportunidades y prevenir amenazas. d) La fase de acción, desarrollo y evaluación. Mediante esta fase se implementa el sistema de seguimiento y evaluación del POI, incluyendo los indicadores de resultados e impacto de desempeño del SATT, asimismo los valores para cada uno de los indicadores y la estimación de los recursos económicos que permitan cumplir con esta última fase.

#### **1.3.1.8. Doctrina del Plan Operativo Institucional**

**El Plan Operativo Institucional fortalece la entidad u organización,** Velarde (2014) manifiesta que algunos de los principales objetivos del Plan Operativo Institucional es fortalecer y modernizar la organización administrativa y la gestión de una entidad. Con respecto al SATT, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Estadística es el órgano responsable del diseño, elaboración y evaluación del Presupuesto de la institución en el Plan Operativo Institucional, con el apoyo del área de Gestión de Compras se desarrolla bajo la doctrina del fortalecimiento integral de la organización porque tiene el compromiso de elevar el nivel profesional y académico de su personal institucional. Por lo que es relevante que exista una comunicación asertiva con la población contribuyente de la provincia de Trujillo a través de orientaciones especiales al personal que labora en el área de Gestión de compras del

SATT, por lo tanto es indispensable brindar una atención personalizada y descentralizada a los administrados. Asimismo es urgente desarrollar y regular actividades y/o servicios que permitan un manejo tributario eficiente de las tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme lo exige la normatividad vigente.

**El Plan Operativo Institucional refleja transparencia,** Delpiazzo (2005) señala que el actuar de la Administración debe dejarse ver como a través de un cristal. Por lo que la gestión administrativa como actividad dirigida al servicio de la comunidad, mediante el Plan Operativo Institucional debe caracterizarse por su apertura ante la misma colectividad. Esto significa que se requiere de un control constante sobre su actuar, por lo que es importante la transparencia, que supone una garantía para todos los individuos. La gestión administrativa como actividad dirigida al servicio de la comunidad, debe caracterizarse por su apertura ante la misma colectividad a la que se brinda. Esto significa reconocer la necesidad de un control constante sobre su actuar, radicando allí la importancia de la transparencia, la cual supone una garantía para todos los individuos. La doctrina de transparencia está orientada al uso de los recursos presupuestarios, a fin de coordinar y racionalizar las acciones del SATT, que procura una economía sostenible, integradora y competitiva. Por lo tanto el Plan Operativo Institucional, a través de la transparencia tiene que permitir que el poder público y su accionar se encuentren a la vista de todos, sin velos ni secretos, en una situación tanto pasiva como activa: dejar ver y mostrar.

#### **1.3.1.9. Fundamentos del Plan Operativo Institucional**

De acuerdo al Consejo Nacional de la Descentralización (2006) es importante conocer los fundamentos del Plan Operativo Institucional, por ser una efectiva herramienta de gestión institucional que contribuye a mejorar el desempeño del SATT que tiene el propósito de lograr el desarrollo de la provincia de Trujillo.



Por lo tanto el Plan Operativo Institucional tiene que orientar las acciones que va a realizar el SATT en el transcurso de un año. Conociendo que es una herramienta que sirve para planificar acciones a corto plazo, asimismo para organizar las actividades y los recursos humanos, físicos y financieros; para obtener eficientemente resultados previstos que se establecen para cada año. Por lo tanto el POI tiene el objetivo de priorizar, organizar y programar las actividades que se realizarán a corto plazo en cada una de las dependencias del SATT, De acuerdo al PDI del SATT.

Asimismo el POI es importante para la gestión del SATT porque le permite que tenga lógica de conjunto para la acción durante un año, contribuyendo en el logro de la coherencia en la gestión del SATT con la organización y coordinación de acciones que realizan todas las áreas en función de las prioridades de la entidad. Además sirve para hacer el seguimiento adecuado y evaluar las actividades, metas y resultados que han sido programados.

De acuerdo al Consejo Nacional de la Descentralización (2006), en la estructuración del Plan Operativo Institucional se debe considerar, como mínimo, los siguientes elementos:

- a) Un marco de referencia,** Según este marco el Plan Operativo Institucional se tiene que articular con los principales elementos del PDC y el PDI.
- b) Prioridades de la institución,** Las políticas públicas del SATT en su conjunto deben ser observados durante el periodo de un año. Estas prioridades son consideradas al establecer los objetivos estratégicos del PDI, lo que permite que el SATT contribuya en el desarrollo de la provincia de Trujillo.

- c) **Objetivos operativos de cada área de gestión del SATT.** Son propósitos que tratará de cumplir cada área de gestión del SATT. Los objetivos son establecidos para lograr, si o si, las prioridades de la institución que son consideradas para ser ejecutadas durante el año lectivo.
  
- d) **Programación de las metas operativas,** Se refiere al ordenamiento de las actividades que cada área de gestión del SATT va a producir en el año. Asimismo tiene que ver con el proceso de sincronización entre las programaciones operativas propuestas por las diversas áreas de gestión del SATT, para que las tareas que tienen que realizarse se cumplan por orden de prioridad.
  
- e) **Responsables,** Son las personas y áreas de gestión del SATT responsables del eficiente logro de las metas operativas que se programan para un año.
  
- f) **Cuadro de principales necesidades,** Es el documento que contiene los requerimientos necesarios de bienes y servicios, o contrataciones que permitirán cumplir con las metas operativas programadas.

#### 1.3.1.10. Principios de un Plan Operativo Institucional

Según Meza et al. (2003), todo Plan Operativo Institucional está fundamentado en los principios siguientes:

- a) **Participativo,** En la elaboración del POI se involucra activamente a personas naturales, a MYPES, a prestadoras de servicios, entre otros más para satisfacer las demandas de la organización.
  
- b) **Basada en las demandas,** La planificación operativa del Plan Operativo Institucional se basa en las demandas que los usuarios

identifican al realizarse previamente los procesos de identificación y análisis de necesidades de la organización.

- c) **Integra plan – presupuesto**, Armoniza las actividades que se han programado para el año lectivo. Lo que se busca es la eficiencia al asignar los recursos para adquirir los productos o servicios que requiere la organización.
  
- d) **Dinámica**, Actualiza las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional, garantizando de esta manera la adaptación de la planificación operativa a los cambios del contexto, demandas y presupuesto que se pueden presentar durante el año lectivo.
  
- e) **Basada en resultados**, Como toda organización que busca el éxito, realiza una buena planificación basada en el monitoreo y la evaluación aplicada a los resultados que se tuvo el año anterior, para proponer actividades que serán ejecutadas el siguiente año.

### **1.3.2. Gestión de compras**

#### **1.3.2.1. Definiciones de gestión de compras**

##### **A. Ley de Contrataciones y Adquisición del Estado**

El 3 de agosto de 1997 fue publicada la Ley N° 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Durante tres años se realizaron 12 modificaciones, que permitió la publicación del Texto Único Ordenado de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, promulgado mediante el D.S. N° 012-2001-PCM. El 4 de junio de 2008 fue publicado el D.L. N° 1017, que aprueba la Nueva Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, derogando a su vez la Ley N° 28650. Finalmente se ha publicado la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225 con fecha 11 de julio de 2014.

## **B. Contratación Pública**

Considerando la óptica de Zambrano (2008), los principios rectores de La Contratación Pública orientan la acción de las personas que participan en la realización de los contratos y adquisiciones por parte del Estado. Estos principios están regulados por la Ley y se refieren a la conducta que deben tener los funcionarios públicos, proveedores y agentes privados que intervienen desde el inicio hasta la contratación administrativa correspondiente al Proceso de Selección.

Los Principios Rectores de La Contratación Pública de acuerdo a Zambrano, (2008) tienen la finalidad de garantizar la compra y adquisición de bienes, servicios y obras por parte del Estado a tiempo y costos aceptables. Si se suscitase problemas en la aplicación de normas sirve de criterio interpretativo para su posible solución. Además sirve como parámetro para los funcionarios al momento de actuar en el proceso de las contrataciones y adquisiciones por parte del Estado.

La licitación pública, el concurso público, la adjudicación directa y la adjudicación de menor cuantía, que están establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, D.L. 1017, según Castillo (2014) son procesos de selección que se realiza de manera corporativa o sujeto a una subasta. A través de la licitación pública se realiza las contrataciones de servicios y las adquisiciones de bienes o suministros. La contratación de servicios de toda naturaleza se hace en un concurso público. Cuando la Municipalidad realiza contrataciones dentro los márgenes que establece la Ley de Presupuesto del Sector Público estamos ante una adjudicación directa. Si la Municipalidad realiza una contratación cuyo monto es menor a la décima parte de lo mínimo que contempla la Ley de Presupuesto del Sector Público en una licitación pública está llevando a cabo una adjudicación de menor cuantía.

Asimismo la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, norma el respeto a los principios que rigen a las contrataciones y a los tratados internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública. Para realizar contrataciones de bienes y obras se emplea la licitación pública o la contratación de servicios mediante concurso público, cuyo valor estimado o referencial esté dentro de los márgenes que establece la Ley de Presupuesto del sector público. Para los dos casos públicos debe estar presente un notario público o juez de paz. Cuando se quiere contratar los servicios de consultores que no necesitan equipos de personal ni apoyo adicional de otros profesionales, siempre y cuando tengan la experiencia y la calificación como persona natural que exige el reglamento, se hace uso de la selección de consultores individuales. Para contratar bienes que estén disponibles al instante, que estén fabricados de acuerdo a las especificaciones del proveedor, de fácil adquisición o que tengan el estándar requerido en el mercado, además que el valor estimado debe ser inferior a la décima parte del límite mínimo establecido por Ley, se emplea la comparación de precios. También se tiene la subasta electrónica que se emplea en el contrato bienes o servicios que tengan ficha técnica y estén incluidos en el Listado de Bienes y Servicios Comunes.

### **C. Sistema de abastecimiento**

El abastecimiento que se realiza en una entidad pública tiene que estar relacionado al proceso de selección. Este sistema está establecido en el Decreto Ley 22056. El propósito que tiene el sistema de abastecimiento es garantizar el proceso de abastecimiento de bienes o servicios, que se realice de acuerdo a los parámetros de unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia que están determinados para la administración pública. La planificación que requiere el sistema de abastecimientos en una entidad pública es de suma importancia por lo

que es necesario realizar su fortalecimiento de manera constante para evitar su debilitamiento, asimismo, de los procesos de contratación.

En la administración pública, el sistema de abastecimiento se aplica en los bienes tangibles y servicios en general. Los bienes tangibles o materiales son elementos de carácter individual, medible, intercambiable y necesario para que la entidad desarrolle procesos productivos. Los servicios en general cuentan con su propia norma, con la excepción del servicio personal que es competencia del Sistema de Personal. La función del Sistema de Abastecimiento sigue un proceso que está determinado por la Programación de necesidades, las que están en función a los objetivos y metas establecidos en concordancia con el PIA, para lo cual se utiliza el Cuadro de Necesidades.

#### **D. Procesos de selección**

Los procesos de selección están regulados por La Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento y que obligatoriamente tienen que realizar las entidades públicas, cuando requieran proveerse de bienes, servicios u obras que les permita cumplir con sus funciones públicas y operaciones productivas. Esto también lo establece la Constitución Política del Perú en el artículo 76. Además, estas normas garantizan que la administración pública satisfaga sus requerimientos en el momento oportuno y a precios y costos adecuados; lo que asegura el gasto eficiente del dinero de los contribuyentes.

El problema radica al producirse una actitud negativa a las normas de contratación pública. Es noticia de todos los días la corrupción de los funcionarios y servidores responsables directos cuando realizan las contrataciones para el Estado causando una mala imagen a la gestión pública. Por lo que es importante la elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC), que debe realizarse dentro los treinta días

siguientes a la aprobación del PIA, teniendo plazo hasta el 31 de enero de cada año. Todo proceso de selección debe ser incluido en el PAC, en caso contrario no se podrá ejecutarlo, por lo que será nulo el proceso que contradiga a esta disposición.

El proceso de selección se realiza según el objetivo del proceso y además, de acuerdo al artículo 11 de la Ley Anual de Presupuesto y al artículo 14, numeral 2.3, inciso g, del TUO.

### **E. Abastecimiento y logística**

La función de abastecimiento, según Lamata (1998), está comprendido en el conjunto de actividades que tienen que llevarse a cabo para adquirir del exterior las materias, productos o servicios necesarios para realizar el trabajo, de acuerdo con ciertas condiciones técnicas, en cantidad y calidad debida, en el momento y lugar adecuado, y al mínimo coste posible. Por su parte Aguilar (2012) manifiesta que estos procesos de abastecimientos y de selección en el sector público de países en vías de desarrollo han originado oportunidades que han sido aprovechadas para actos ilícitos o de corrupción, de allí la necesidad del control interno de las contralorías del Estado para que vigilen y fiscalicen todos los actos en donde se manejan recursos del Estado, para que el gasto sea justo y beneficie a la población, con transparencia, eficiencia y eficacia que se requiere.

Referente a la logística Coyle, Bardi & Langley (1992) señalan que es el aseguramiento de la disponibilidad del bien o servicio, en cantidad y calidad que se requiere, en el lugar adecuado, en el tiempo exacto, para el cliente exigente, a un costo moderado.

Para realizar un análisis con eficacia de la Gestión de Compras del Servicio Administrativo Tributario de Trujillo en el año 2017 se puede emplear un juego convencional de preguntas: ¿qué?, ¿por qué?, ¿para

qué?, ¿dónde?, entre otras más. Lo que no garantiza que todas las respuestas arrojen información importante desde la perspectiva de la gestión del área Planeación y Logística, aunque, de hecho, todas importan, porque, si bien se responden en forma separada, éstas adquieren sentido coherente cuando se integran en un todo.

Según el Art. 22° de la LCEyR (2009), el Proceso de Selección tiene las siguientes etapas en forma correlativa: la convocatoria, el registro de participantes, la formulación y absolución de consultas, la formulación y absolución de observaciones, la integración de las bases, la presentación de propuestas, la calificación y evaluación de propuestas, y el otorgamiento de la Buena Pro.

El Proceso de Selección termina cuando: a) Se suscribe el contrato respectivo, b) Se cancela el proceso, c) Se deja sin efecto el otorgamiento de la Buena Pro si se presenta una causa imputable a la Municipalidad, d) No se suscribe el contrato debido a las causas que están establecidos en el artículo 137° del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

Se considera al proceso de contrataciones públicas y todas sus fases que es fundamentalmente técnico basado en normas, por lo que debe ser evaluado por el órgano de control institucional respectivamente, que es el único responsable de controlar para que los procedimientos y fases se cumplan de acuerdo a lo establecido en las leyes. Según Zambrano (2008) en el proceso de abastecer lo primero que se hace es contratar, siendo la única forma, a través de los parámetros de ley que está normado en la Ley de Contrataciones del Estado.

## **F. Gestión de compras**

De acuerdo a Araya (2009), la unidad encargada de la gestión de compras es denominada proveeduría, que es la que conduce los



procedimientos de contratación que son importantes para la organización, realiza los procesos de almacenamiento y distribución de bienes, asimismo es de su responsabilidad llevar el inventario de todos los bienes si fuera necesario.

Asimismo, Araya (2009) señala que si bien es cierto que el área de contratación administrativa pública busca estrategias, ya sean gerenciales o administrativas, que permitan realizar una eficiente gestión del proceso de compra; pero, sólo por tratarse de recursos públicos, la norma jurídica obliga a los responsables de esta gestión para que involucren tecnología innovadora para gestionar los recursos materiales y humanos, y lo mismo para que realicen capacitaciones como parte de un trabajo controlado y sean capaces de verificar y constatar el cumplimiento de las acciones, en procura de una buena imagen ante la sociedad.

Por su parte, Díaz (2017), señala que los Procesos de Compra cumplen una función importante en las organizaciones públicas o privadas, porque inciden que se debe establecer objetivos a corto y mediano plazo, para garantizar su competitividad y sea sostenible en el tiempo. Por lo tanto, se debe diagnosticar en forma adecuada las compras y también su aportación de valor. El ahorro en compras se hace necesario para beneficio de la organización.

De acuerdo a Vega (2013) la Gestión de Compras es el suministro de materiales, bienes o servicios que son incluidos a la cadena de comercialización o de producción. Los que deben darse en la cantidad que se requiere, en el momento establecido, en el lugar acordado y al precio acordado en el contrato.

Para tener una idea clara del concepto de Gestión de Compras, Rodríguez (2008) considera a varios autores que a continuación hacemos mención:

- Elliot-Shircore y Steele (1985) señalan que la gestión de compras es el proceso mediante el cual se busca a proveedores para comprar bienes o adquirir servicios que se hacen necesarios para realizar una actividad productiva o servicio en el menor tiempo y costo posible.
- Por su parte Van Weele (1994) menciona que la gestión de compras incluye todas las acciones que se requiere para adquirir un producto o servicio, desde el inicio con los proveedores hasta su uso final en beneficio de la organización o la comunidad.
- Asimismo Compton y Jessop (1995) indican que la gestión de compras permiten la obtención de un préstamo, transferencia, o crédito para adquirir provisiones o servicios.
- De igual manera Van Weele y Rozemeijer (1996), manifiestan que la gestión de compras es el conjunto de actividades necesarias para conseguir productos de los proveedores. Estas actividades son: almacenar, transportar, auditar, asegurar y control de calidad.
- Según Victorian et al. (1998), la gestión de compras es la acción de comprar productos o servicios a cambio de dinero que se da en las transacciones que realiza una unidad organizacional con los proveedores.
- Asimismo Fung (1999) manifiesta que mediante la gestión de compras se consiguen los recursos o bienes de los proveedores que previamente fueron seleccionados para cumplir con los objetivos de la organización.
- Kakouris et al. (2006) explican que la gestión de compras está constituida por las siguientes acciones: la iniciación, que tiene que ver con la identificación de necesidades; la planeación, que se refiere a identificar los criterios de selección; la calificación, que trata de la preselección de los posibles proveedores; la selección final, que establece en forma definitiva a los proveedores; y por último, la supervisión del funcionamiento de cada acción.

De acuerdo a los conceptos anteriores inferimos sobre la gestión de compras que es el proceso mediante el cual se adquieren productos o servicios que satisfacen las necesidades para cumplir con los objetivos administrativos de la organización, además permite mantener una buena relación con los proveedores. Este proceso, el de gestión de compras, está constituida por acciones de iniciación, con la cual se identifica las necesidades; la planeación, que permite identificar criterios de selección; la calificación, que consiste en la preselección de los proveedores; la selección final de proveedores; y finalmente la supervisión de su realización.

### **G. Proceso de compras**

El proceso de compras como proceso operativo es el responsable de gestionar la compra de la materia prima y del contrato de los servicios, para tal efecto tiene que procesar la información recibida de parte del área comercial.

Martínez et al. (2008) señalan que el proceso de compras se inicia a partir de la identificación de la necesidad de adquirir productos o servicios para el desarrollo óptimo de la organización, y luego sigue una secuencia de actividades que a continuación se enuncia:

- a) A partir de una necesidad de adquirir un producto o servicio se propone una propuesta de compra por parte de la organización,
- b) Se analiza la propuesta de acuerdo a la existencia de un pedido de dicho producto o servicio, siempre y cuando sea necesario y oportuno; se puede modificar la propuesta,
- c) Se contacta a los proveedores previamente seleccionados o evaluados financieramente, si se amerita; luego se envía la documentación del caso y se receptiona como mínimo tres ofertas para evaluarlas y seleccionar la que más conviene,
- d) Se establece un acuerdo para firmar un contrato, donde se especifica las condiciones de cantidades y fechas de entregas,

- e) Se pasa el pedido para la aprobación de los responsables del área de gestión de compras. Cuando el pedido está totalmente aprobado, se envía al proveedor para que cumpla con los plazos acordados,
- f) Cuando el pedido llega al almacén, el responsable debe verificar que las condiciones y requisitos de calidad estén de acuerdo al contrato,
- g) Finalmente, el pedido se registra.

## **H. Relaciones básicas entre el comprador y el proveedor**

Las buenas relaciones entre el comprador y el proveedor, además del precio aceptado por ambos, se debe a que existe una transacción eficiente, que se traduce en el cumplimiento del proveedor con las fechas de entrega, con la disponibilidad del producto, con la calidad requerida, con la garantía del servicio post venta.

## **I. Selección de proveedores**

Mediante el proceso de selección se realiza la elección de los posibles candidatos, después de haber elaborado una lista minuciosa, quienes tienen que cumplir con las especificaciones técnicas que el proceso requiere. El candidato seleccionado debe ser por el precio que ofrece, por la calidad y disponibilidad del producto, por la entrega de la materia prima o suministros.

## **J. Desarrollo de proveedores**

Cuando se decide realizar la compra, hay que llevar a cabo un trabajo de investigación con la finalidad de conocer que proveedores tienen a disposición los productos o servicios que se requiere y además si tienen los estándares de calidad que se exige. Para esto se desarrolla un proceso de selección de candidatos, establecimiento de estándares y el respaldo a los posibles proveedores.

### **1.3.2.2. Características de la gestión de compras**

De acuerdo a Avanti Lean (2015), la gestión estratégica de compras por parte del SATT se caracteriza por lo siguiente:

- Análisis de gasto, se examina el gasto por cada compra de productos o servicios, para identificar posibles oportunidades de ahorro.
- Gestión de la relación con los proveedores, se mide el desempeño de los proveedores, reuniéndose en forma regular con ellos.
- Implementación tecnológica, para reducir el costo total y realizar un eficiente proceso de compras, contando con una plataforma de compras.
- Gestión de contratos corporativos, se consolida los gastos del SATT y se cierran los contratos con proveedores seleccionados para cubrir todas las necesidades del SATT.
- Pronósticos analíticos, se maneja información relevante porque permite prever los cambios de los precios de la materia prima, disponibilidad y mercados.
- Participación en el desarrollo de especificaciones, se involucra al equipo de compras en las fases iniciales del desarrollo de las especificaciones.
- Desarrollo de herramientas de productividad, para optimizar el análisis de información que permita que las tareas que se repitan sean realizadas con mayor rapidez y con errores al mínimo.
- Desarrollo de proveedores, se trabaja con los proveedores para que desarrollen capacidades que tiendan a mejorar la calidad o permitan la reducción sostenible del costo de sus productos o servicios.

Como lo señala Díaz (2017), por parte de las organizaciones públicas o privadas, una de las cualidades que más se exige a los responsables del área de Gestión de Compras es que sean buenos negociadores y estén aptos para actuar con profesionalidad y habilidad estratégica utilizando técnicas y herramientas idóneas para lograr una eficiente conducción del proceso de negociación y por ende conseguir buenos resultados en bien de la organización, como es el caso del SATT.

### **1.3.2.3. Importancia de la gestión de compras**

Por lo general las compras lo gestiona el responsable del área de compras del SATT, es más aún, el área es la última en ser delegada, que en algunos casos no la ejecuta correctamente. Cuantas veces no se realiza una compra por que el proveedor no es de su agrado o cuando se tiene una buena relación con el vendedor.

La gestión de compras, según Jiménez (2014) tiene mucha importancia porque desde el momento que está relacionada con la globalización, tiene que ver con la competencia mundial intensa y rápida, buena calidad y bajos costes, para captar mercado. Además por el cambio tecnológico vertiginoso, existe la posibilidad de coordinar compras a nivel mundial con redes internacionales de datos; por lo que es importante la calidad y el papel de los proveedores. Si se realiza una buena gestión de compras se tiene beneficios de las compras, como por ejemplo, ahorros inmediatos, poca inversión para mucha mejora, menores costes de no cumplimiento de prestaciones, disminución de los costes al disminuir el precio pagado a los proveedores, y al disminuir los costes internos de las compras, se puede conseguir descuentos por pago adelantado.

La función de compras del área de Gestión de Compras, como lo señala Díaz (2017), permite la comunicación con el entorno empresarial y su innovación, además su contribución es primordial para interpretar y anticipar los cambios y cómo éstos pueden afectar en el futuro a la organización

También, Díaz (2017) explica que la exigencia competitiva, la complejidad comercial y los constantes cambios nos enfrentan a nuevos procesos de negociación, los cuales generan intercambios valiosos o conflictos preocupantes. Por lo que los responsables del área de Gestión de Compras del SATT deben ser conocedores de la magnitud de sus responsabilidades, lo que les hace que sean profesionales eficientes y eficaces ante los

demás, haciendo resaltar el liderazgo, la empatía, la asertividad, el compromiso con la excelencia y el cumplimiento de su misión de cada uno de ellos.

#### **1.3.2.4. Tipos de gestión de Compras.**

Según Barquín (2008) la Gestión de Compras también evoluciona, tradicionalmente se conseguía los mejores precios, se exigía calidad en el servicio, entre otros, actualmente con ayuda de la tecnología, se habla de innovación, se considera la subcontratación porque la empresa no puede realizar, en la participación del proceso de producción, existen actividades que exigen mayor tecnificación por parte de los compradores.

De acuerdo al entorno en el que se desarrolla la gestión de compras tenemos:

**a) El entorno industrial,** En el entorno industrial, donde se compra materia prima e insumos, la calidad y el precio hay que concertarlo con tiempo para disminuir el costo de producción, considerando la flexibilidad, calidad, fiabilidad y precio de estos productos. Asimismo hay que considerar que no es igual fabricar para pedidos que se repiten que fabricar productos con diferentes especificaciones técnicas que están cambiando constantemente.

**b) El entorno de servicios,** En este entorno la adquisición de servicios es poco importante. A excepción de los servicios de transporte y de restaurantes, donde la gestión de compras es bien crítica. El requerimiento de servicios al por mayor, la gestión de compras lo realiza un responsable, quien debe confiar en el comportamiento del proveedor. En este tipo de entorno, la gestión de compras debe tener en cuenta factores como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la responsabilidad de los proveedores.

**c) Formas de compra,** Según Klein (1994) citado en Barquín (2008) en cualquier entidad, las compras por lo general no siempre siguen los mismos procesos. Mucho se tiene en cuenta la actividad diaria que se desarrolla, el poder de compra dentro del mercado, el tipo de bien o servicio a comprar, lo que significa la compra, el lugar geográfico del proveedor, las características del proveedor, entre otros, por lo que tenemos:

- **Las compras normales,** generalmente, se refiere a elementos que ya se tiene información de la cantidad máxima y mínima y del lugar de pedido que se realiza siempre. Son elementos de consumo constante que se repite para el desarrollo de la organización.
- **La adquisición de elementos denominados menores,** estos elementos menores se necesitan de vez en cuando. Puede ser un repuesto, un libro contable, entre otros. La compra en poca cantidad se realiza utilizando un dinero fijo e incluso por una cantidad mínima limitada.
- **Los bienes importados,** cuando se importan bienes debe considerarse factores como el flete, la calidad de los bienes, la moneda a emplear, el riesgo que se corre desde el momento en que el producto es despachado por el proveedor hasta que llegue al país del comprador. En este caso la compra se realiza en grandes cantidades para abaratar costos o puede ser bienes de elevado precio, por lo que se debe tomar precauciones más estrictas.
- **Las incorporaciones de bienes del activo fijo,** se trata de elementos que se compran de vez en cuando. Como el caso de maquinarias, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles.

#### **1.3.2.5. Dimensiones de la gestión de compras**

De acuerdo a Uceda (2014) citado por Vásquez (2015), para el mejor entendimiento de la variable Gestión de compras en el presente estudio, se ha considerado la planificación, el marco normativo, el proceso de



selección, la ejecución contractual y tecnológica como sus dimensiones, que a continuación se presenta:

- a) Dimensión planificación, cabe indicar que está constituido por diversos aspectos que ayudan a esclarecer su contextualización, siendo los siguientes: La planificación está considerada en el Plan Estratégico Institucional, de igual manera en el Plan Operativo Institucional, es la responsable de la elaboración del cuadro de necesidades de manera adecuada, establece a tiempo el requerimiento de bienes, servicios y obras. Se considera las compras que se requieren durante el año en el Plan Anual de Contrataciones donde está especificado el presupuesto de la institución, aprobado para realizar los procesos en el tiempo programado en la designación del comité especial para la elaboración de las bases de los procesos de la gestión de compras, en la elaboración de los expedientes de contratación de bienes y de servicios de consultoría de obras, elaboración de expedientes de contratación de consultores para la ejecución de obras, realización del control de inventarios.
- b) Dimensión marco normativo, que tiene que ver con la provisión de bienes o servicios según lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado, el respeto a los plazos estipulados, la atención de servicios de consultoría de obras según los parámetros legales, el manejo del aprovisionamiento, la elaboración de directivas internas de buenas prácticas, la ejecución de las obras de acuerdo a la programación de inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado que tiene que ser aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional, la presencia de asesores legales con experiencia, y el establecimiento de mecanismos de orientación a los trabajadores y usuarios de la institución en materia de abastecimiento.
- c) Dimensión proceso de selección, que consiste en la convocatoria para la contratación de servicios, bienes y obras en el SEACE. El registro de

los proveedores. Las respuestas a dudas de los proveedores sobre licitación pública, concurso público, adjudicación directa pública, adjudicación directa selectiva y de menor cuantía. La presentación a tiempo de las consultas y observaciones. La absolución de las consultas y observaciones. La presentación de propuestas en forma adecuada de parte de los proveedores. La evaluación de expedientes con objetivos razonables, congruentes y proporcionales. El otorgamiento a los proveedores de la Buena Pro en el plazo previsto. El respeto a la programación de inversiones. La convocatoria de los procesos de selección en el SEACE. La publicación oportuna del consentimiento en el SEACE. La necesidad de servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales.

- d) Dimensión ejecución contractual está relacionada con la ejecución de los contratos en los plazos de acuerdo a los procedimientos legales, la consideración de la garantía que se requiere, la precisión de los adelantos, adicionales y reducciones, la consideración de las penalidades, la consideración de la subcontratación, la recepción después de dar la conformidad del bien, obra o servicio; la estandarización de un bien o servicio cuando garantiza la funcionalidad y operatividad del equipo.
- e) Dimensión tecnológica, que se relaciona con el acceso a la tecnología e informática de la comunicación (TIC) y la respectiva asesoría que se requiere para laborar con eficiencia y el uso de la informática para realizar los análisis estadísticos y el seguimiento de los procesos analizando los bienes para el proceso de adquisición, utilizando la comunicación electrónica en reemplazo de la escrita, con los proveedores, a través del correo electrónico para enviar y recibir información y documentos, creando una página Web institucional para la difusión de documentos oficiales e institucionales.

### **1.3.2.6. Teorías de gestión de compras**

Para dar fundamento teórico al presente estudio se ha considerado tres teorías: De las Organizaciones basada en el entorno competitivo que plantea Porter (1982), La de Recursos y Capacidades y La de los Costes de Transacción.

#### **a) Teoría de las organizaciones de Porter**

La Teoría de las organizaciones de Porter (1982) se basa en el modelo de las 5 fuerzas, que son: a) la rivalidad de los competidores, b) la amenaza de entrada de nuevos competidores, c) la amenaza de la presencia de productos sustitutivos, d) el poder de negociación del comprador, y e) el poder de negociación del proveedor. Estas fuerzas determinan la selección y conveniencia de la estrategia competitiva que considera el liderazgo en costos, la diferenciación del producto o servicio y la segmentación del mercado.

Porter (1982) señala que el rol estratégico de las compras ejerce sobre las entidades porque las compras son parte esencial de ellas, que a la vez influyen en sus capacidades para realizar sus proyectos estratégicos. La gestión de compras hace posible que los proveedores se vinculen a través de los programas de evaluación y el establecimiento de nuevos tipos de relación. Mediante la gestión de compras se adquiere la capacidad de negociación que exige mejor calidad de los productos comprados, eficiencia en la distribución y el control de costos. Por su parte Mol (2003) señala que la gestión de compras contribuye directamente en el poder de negociación de los compradores, como también en el poder de negociación de los proveedores.

#### **b) Teoría de recursos y capacidades**

La Teoría de recursos y capacidades se basa en el estudio de autores, como Barney (1991), Teece y Pisano (1994), Brookshaw y Terziovski

(1997), Mol (2003) y Chen et al. (2004). Según esta teoría las empresas generan capacidades para alcanzar ventajas competitivas sostenibles y duraderas, que son resultados de los cambios del entorno competitivo. Por lo que la gestión de compras es la respuesta a la competitividad y dinamismo que hay en un entorno globalizado, porque impacta directamente en los objetivos de la empresa y a la vez permite la construcción y mantenimiento de ventajas competitivas. Además, la gestión de compras es vital para fomentar capacidades de gestión las que se basan en las relaciones más directas con los proveedores.

Por consiguiente la Teoría de recursos y capacidades establece que la gestión de vínculos que se forman entre entidades son capaces de generar mejores ventajas competitivas que las que provienen de la gestión de actividades individuales. De tal manera que el desarrollo de las habilidades de la gestión de compras, como la coordinación con los proveedores, el desarrollo de proveedores, el análisis conjunto de costos, o el análisis de las capacidades de los proveedores, se garantiza si se realizan fuertes alianzas de gestión entre proveedores y compradores, que vendría a formar parte del capital social y los recursos de la organización.

### **c) Teoría de los costes de transacción**

Los estudios de autores como Williamson (1991), Zajac y Olsen (1993), Stump y Sriram (1997) y Dekker (2004) sustentan la Teoría de los costes de transacción. Esta teoría analiza la eficiencia de las relaciones entre compradores y proveedores desde la perspectiva de los costes de transacción. Estos costes se producen al realizar una transferencia, transacción o intercambio de bienes dentro de las fases de producción y distribución.

La Teoría de los costes de transacción sugiere tres modelos de gestión:

a) De mercado, que es de alto grado de independencia de las

organizaciones, b) De jerarquización, donde los compradores determinan las reglas formales de comportamiento de los proveedores, c) Híbrido que es el resultado de la combinación de los dos anteriores, en el cual se sacrifica parte de los incentivos del mercado a favor de una mejor coordinación entre compradores y proveedores, asimismo, pierde parte de la coordinación del modelo jerárquico para conseguir algunos beneficios del modelo de mercado.

Por lo consiguiente la relación más cercana es un instrumento eficiente e importante para que los compradores controlen los gastos de transacción, por lo que no solo contribuye a la reducción de costes, sino también a crear valor en la empresa. Lo antes mencionado nos permite inferir que a medida en que las transacciones entre las partes sean más frecuentes, mayor será el beneficio que se obtenga de la coordinación y cooperación entre proveedores y compradores, haciendo hincapié que en empresas con un flujo de suministro o abastecimiento mínimo, la influencia de las relaciones con los proveedores no es relevante.

### **1.3.2.7. Enfoques de gestión de compras**

Según la revista Gestión de compras (2015) existen tres tipos definidos de enfoque de gestión de compras, que a continuación mencionamos:

#### **a) El enfoque de ejecución inmediata**

En este enfoque no se necesita de un equipo estratégico de compras. La oficina de compras tiene acceso completo al gasto. El negocio provee las especificaciones y los requerimientos que se haga. La oficina de compras es el único responsable de definir la estrategia de selección de proveedores. El negocio se hace con el líder de la oficina de compras.

### **b) El enfoque de la vía rápida colaborativa**

Hay un involucramiento “Ad-hoc” entre los proveedores y el responsable de la oficina de compras para establecer los requerimientos y generar el Plan de Compras. La oficina de compras solo administra el desempeño de los proveedores y controla el cumplimiento en forma conjunta.

### **c) El enfoque de la estrategia conjunta**

Se organiza un equipo estratégico de compras. Para tal efecto se destinan recursos específicos para ejecutar los proyectos. La selección de los proveedores se debe a una decisión conjunta del equipo estratégico de compras basado en hechos y datos reales. Se evidencia una responsabilidad compartida sobre el desempeño del proveedor y los requerimientos de la organización. El Plan de Compras lo elabora el equipo estratégico de compras, el cual obtiene acceso a todo el gasto acordado por el equipo (Gestión de compras, 2015)

### **1.3.2.8. Doctrina de la gestión de compras**

Si deseamos cambiar nuestro modo de vida en Trujillo, debemos de cambiar nuestra forma de producción, lo que significa que se debe modificar nuestro régimen para generar economía, para que, ambiciosamente alcancemos un modelo social justo. De acuerdo con Vásquez (2015), planteamos la presente doctrina de gestión de compras, basado en cinco ejes, que a continuación explicamos:

#### **Primer eje: Generar certeza para la producción de nuestra Región.**

Creemos que la compra pública es un elemento que da seguridad para la producción industrial de nuestros emprendedores y empresarios regionales. Por lo que se debe estandarizar los bienes y servicios para, sólo, comprar a los productores de la Región. Estandarizar significa normalizar, si fuera posible, el mayor número de bienes y servicios mediante la homogenización de sus características y así puedan ser

catalogados, permitiendo una mayor participación de los proveedores y ahorro en recursos humanos, materiales y económicos al SATT.

**Segundo eje: sustitución de importaciones, la desagregación tecnológica y la transferencia de tecnología.** Esto nos permite tener poder de negociación frente a las compras importadas, y podemos exigir transferencia de tecnología o de conocimiento, estableciendo condiciones con la empresa adjudicada, que debe brindar capacitación de mantenimiento para que el trabajador del SATT se especialice en un mediano plazo.

**Tercer eje: La liquidez.** La compra pública del SATT genera miles de miles de soles al año, lo que puede evitar que un problema monetario no se convierta en un problema económico a nivel regional; tratando, en lo posible, que los proveedores reciban sus pagos a tiempo para permitir la circulación del capital de trabajo, lo que evitaría el cierre de sus negocios, y esto conlleve a una crisis económica de la región.

**Cuarto eje: Control de la corrupción y la transparencia.** Generar espacios para que los ciudadanos de la región sean veedores de la gestión de compras del SATT. Capacitar a los proveedores para que se eviten errores en el procedimiento de la compra pública, promoviendo de esta manera una participación y gestión efectiva. Considerando que la participación ciudadana permite transparencia, por lo que se debe reducir los trámites burocráticos, en especial cuando se trata de proveedores pequeños; de esta manera se estaría generando el diálogo, debate y participación de los ciudadanos, con lo cual se mejoraría la práctica, democratización y ética en la compra pública.

**Quinto eje: La compra pública nacional.** La mayoría de las grandes empresas establecen estrategias de mercado que dependen de sus intereses comerciales por lo que fijan diferentes precios según los niveles de rentabilidad que esperan, sin dar importancia la economía de las

personas, con la compra pública nacional o internacional se estaría desterrando este problema.

#### **1.3.2.9. Fundamentos de la gestión de compras, Fundación UNED (2018)**

El funcionario responsable de la gestión de compras del SATT, tienen que tener competencias, conocimiento y habilidades para realizar compras, por lo que es necesario que considere los fundamentos que propone la Fundación UNED (2018), estos son:

**a) La función de compras y aprovisionamiento**, en toda organización, pública o privada, existe la dependencia de los materiales y servicios que ofrecen otras organizaciones. Por muy pequeña que sea el espacio, como una oficina por ejemplo, necesita calor, luz energía, comunicación. Mobiliario, útiles de escritorio entre otras cosas más que permita realizar la función que le compete, ninguna organización es autosuficiente. Por lo tanto, la gestión de compras es importante, por ser una función básica en cualquier tipo de organización, que depende de la estructura de función que opte para que pueda contribuir en forma efectiva en el cumplimiento de los objetivos de la administración. La función primordial de la gestión de compras es conseguir los materiales de calidad, en la cantidad suficiente, en el tiempo oportuno y el lugar deseado, del proveedor indicado que brinda un servicio adecuado al precio justo.

**b) Identificación, evaluación y selección de proveedores**, mediante la identificación se establece una lista de las empresas que fabrican los productos que satisfacen las necesidades de la organización para solicitarles información. Luego se procede a la selección de las más idóneas, considerando los criterios previstos para la selección de proveedores, a los cuales se les solicitará una cotización. Para la evaluación, es importante elaborar una ficha para cada uno de los proveedores, tener una base de datos y un cuadro comparativo de las condiciones de compra y sus características.



**c) Gestión de ofertas**, de acuerdo a la norma ISO 9001, se debe tener en cuenta el impacto que se causa sobre la calidad, medio ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores. Al momento que la organización presenta un contrato a un cliente, en él se establece de un modo claro y comprensible los requisitos que pueden aplicarse al producto, que cuenten con la capacidad para cumplir y que han evaluado los riesgos relacionados, garantizando una atención comercial apropiada. Para comprobar el cumplimiento de las ofertas y contratos sobre lo establecido anteriormente, se proponen una serie de indicadores: Rapidez en la respuesta a las exigencias de los clientes. Tanto por ciento de aceptación de ofertas. Porcentaje de pedidos que han variado debido a causas internas de la empresa. Porcentaje de incidencias que se han dado en las ofertas, pedidos y contratos. Apreciación del cliente en atención comercial. Índices ambientales. Índices de siniestralidad.

**d) Negociación en compras**, para realizar una negociación con éxito es fundamental tener información. Ante la decisión de hacer compras se debe establecer pautas para preparar las posibles negociaciones. Antes de negociar se debe tener claro cuál es el objetivo. Es importante que se determine qué tipo de negociación se realizará, las posibles concesiones, estrategias y tácticas de las cuales se hará uso.

Es importante considerar lo siguiente al negociar una compra:

- **Determinar las necesidades que debe cubrir el producto**, antes se debe conocer bien el producto y las necesidades de la organización que tiene de ese producto. La necesidad de la organización queda determinada por la cantidad, los plazos, stocks, servicio postventa. Es importante disponer de archivos que proporcionen información inmediata de los productos con los precios, las cantidades suministradas y los stocks existentes.
- **Ten presente la etapa del ciclo de vida del producto**, todo producto aparece, madura, decae y desaparece. Cuando se hace negocio hay que considerar que cuando el producto recién aparece en el mercado

la demanda es superior a la oferta y esto implica precios elevados. Por lo tanto se debe identificar en qué etapa se encuentra el producto y el precio que le corresponde.

- **Marca los objetivos de la negociación**, hay que establecer el objetivo de negociación para lo cual se tiene que considerar varios elementos, tales como: precio, calidad, fiabilidad, transporte, plazos, cumplimiento de plazos, condiciones de pago y financiación, servicio técnico, servicio postventa y garantía. Estos elementos deben ser realistas.

### 1.3.3. Paradigma de gestión de compras

En la presente investigación, se considera la propuesta de Vargas (2014) como un nuevo paradigma de compras públicas, que consiste en un modelo de compras eficiente y sostenible, en el cual la gestión de compras aborda un concepto que integra la cadena de compras dentro de su propuesta de sostenibilidad. Se trata de la inclusión del aspecto ambiental y social en la gestión de compras, es decir de compras verdes y sostenibles, que es impulsado por el bloque europeo mediante el Green Public Procurement (GPP) y de la norma británica BS 8903. Principles and framework for procuring sustainably. Guide. Consiguiéndose de esta manera que la gestión de compras sea sostenible, competitivo y tenga responsabilidad social empresarial.

Este modelo se basa en conceptos, primero, sobre gestión de la cadena de suministros y, segundo, en la responsabilidad ambiental empresarial. Lo primero implica transferencia de conocimiento, promoción de innovación, mejoramiento de la calidad e implementación de mecanismos eficientes de comunicación. Lo segundo, se refiere a que cuando la empresa haya logrado un nivel de madurez ambiental bastante alto, está en la obligación de compartir esta responsabilidad ambiental con sus proveedores, creando de esta forma una cadena de valor sostenible.

El modelo en propuesta se fundamenta en el análisis del proveedor, la compra en sí misma y la metodología de compra. Con respecto a los proveedores, el SATT tiene que evaluar a la persona que se le está comprando o contratando en relación con el componente ambiental, estableciendo que proveedores son ambientalmente estratégicos. Por lo que es importante el mínimo cumplimiento del normativo ambiental de los proveedores (ISO 14.001). Referente a la compra, se debe evaluar a todos los productos o servicios que se compran o contratan, teniendo en cuenta el factor ciclo de vida. Es primordial tener en cuenta el periodo de vida del producto, de igual manera los costos administrativos, la tecnología, requerimientos de mantenimiento, generación de residuos peligrosos, que son costos asociados al factor ciclo de vida del producto o servicio visto financieramente. Respecto a la metodología de compra, en primer lugar se debe evaluar la logística, tener en cuenta la frecuencia de compra, el manejo de existencias, los criterios de compra, y otras cosas más, para lograr mayor eficiencia y menor impacto ambiental. También ayudaría a suplir los productos por algo prioritario, en lugar de comprar hay que alquilar, cambiar la compra en directo por la compra digital, lo que se estaría aplicando el concepto de desmaterialización.

#### **1.3.4. Paradigma de la investigación**

Nuestra investigación es correlacional causal, por lo tanto el paradigma de investigación que sigue es el positivista, porque, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la metodología que genera el conocimiento está basada en procedimientos de análisis de datos que lo establecen las ciencias exactas, esto coincide con la presente investigación porque se realizó el análisis de los datos que se obtuvieron después de ser aplicados los dos cuestionarios, sobre la variable independiente cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) y sobre la variable dependiente gestión de compras.

Como es de conocimiento general, las ciencias exactas han permitido el origen de este paradigma, sólo es válido lo que se puede investigar. Según Creswell (2014), en lo social y en el comportamiento, este paradigma permite determinar los análisis de patrones de conducta de las personas de acuerdo a edades o a causas de trastornos mentales. De acuerdo a Cuenya y Ruetti (2010) en el método cuantitativo el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo; se fundamenta en lo observable, en lo que se manipula y se verifica; en nuestra investigación los fenómenos no son manipulados, por ser una investigación correlacional causal.

En el paradigma positivista las respuestas que se tienen al hacer una pregunta de investigación son interesantes, sí se puede realizar mediciones sobre el fenómeno de estudio. En esta perspectiva son válidos los métodos experimentales, porque se manipulan de manera intencionada las variables independientes en diversos niveles de la experimentación. Por su parte Field (2009) señala que la contrastación de hipótesis se realiza usando métodos estadísticos descriptivos e inferenciales, como las medidas de tendencia central, dispersión, comparación de grupos mediante la T de Student, ANOVA, correlaciones; estudios causales mediante regresión lineal, análisis factoriales, evaluación de modelos explicativos mediante ecuaciones estructurales, entre otros.

#### **1.4. Formulación del problema**

La presente investigación está enfocada en el análisis de la incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) en la gestión de compras del Servicio Administrativo Tributario de Trujillo (SATT) en el año 2018.

En una organización pública que genera dinero la provisión es una de las actividades decisivas en la gestión de la institución. La compra de bienes y servicios a precios adecuados, calidad y en el momento oportuno determina el cumplimiento de las actividades de los proyectos institucionales consideradas

en el Presupuesto de la organización; por lo contrario, una deficiente ejecución en los procesos de contratación y adquisición generan el efecto inverso.

Cuando se paga las contrataciones de bienes, servicios o ejecución de obras con fondos públicos a terceros y es realizado mediante el procedimiento de selección se tiene que realizar de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y demás disposiciones complementarias (LCEyR). Aclarando que los fondos públicos son recursos económicos de carácter tributario y no tributario que han sido generados por el SATT de acuerdo a la Ley. De esta manera los procedimientos de selección son importantes porque garantizan la adquisición en forma oportuna a precios adecuados, con transparencia, imparcialidad y sostenibilidad ambiental.

Además de la LCEyR, el SATT cuenta con un POI que constituye un instrumento elemental de gestión, que permite que las políticas públicas de la Municipalidad se hagan realidad, pero en el SATT muchos de los procedimientos de selección no se han realizado de acuerdo al cronograma previsto, o se cancelaron; algunos se llegaron a declarar desiertos; posiblemente porque las áreas usuarias del SATT no realizan sus requerimientos en forma adecuada de acuerdo a las especificaciones técnicas, incidiendo en faltas administrativas y/o retrasos en las compras.

Por tal motivo el SATT será objeto de estudio para tener en conocimiento los problemas que aquejan y se hallan en su POI, y así determinar las posibles alternativas a aplicarse y poner soluciones donde será necesario un estudio de carácter técnico en la incidencia de los procedimientos de selección. Por lo que se ha planteado el siguiente problema para nuestra investigación ¿Cuál es el nivel de incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras del Servicio Administrativo Tributario de Trujillo del año 2018?

## 1.5. Justificación del estudio

Nuestro estudio se realizó porque se observó algunas deficiencias al momento de hacer las compras de los bienes o servicios por parte del área de compras del SATT, el trabajo de los funcionarios no era el adecuado por lo que no se cumplía con los tiempos establecidos para el cumplimiento del Plan Operativo Institucional, además los costos no son lo suficientemente justificados. El papel que desempeña el POI es fundamental para que haya efectividad y transparencia en el área de Gestión de Compras del SATT; cuando el POI no está bien elaborado o los empleados del área de Gestión de Compras no cumplen con los objetivos del POI porque no aplican bien las estrategias al seleccionar en forma eficiente a los proveedores o a los productos o servicios que se requiere, esta además decir que conllevan al fracaso del SATT. Esto significa que el área de Gestión de compras tiene un rol importante, cada vez más relevante y reconocido en el SATT, por lo que se debe tener en cuenta para establecer objetivos a corto plazo en el SATT, de forma que garantice su competitividad y sea sostenible en el tiempo.

Por lo tanto llevamos a cabo la presente investigación para que se pueda determinar las causas que originan una deficiente gestión de compras en el SATT, además para dar mayor consistencia al Plan Operativo Institucional y que pueda ser ejecutado con eficiencia por parte de los funcionarios que trabajan en el área de Compras del SATT.

### **Criterios de justificación del estudio**

**a) Valor teórico,** con este estudio se está aportando una fuente de conocimientos, a la vez que se convierte en un antecedente para otras investigaciones que tengan que ver con la Gestión Pública, especialmente en el área de abastecimiento de las instituciones públicas; puede ayudar a resolver los problemas que de una u otra manera afectan con el cumplimiento de lo que está programado en los Planes de Gestión al realizar las compras y aprovisionamiento de bienes al margen de lo

establecido y planificado para el ejercicio fiscal. Por último sirvió para determinar la relación entre el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la Gestión de compras del SATT en el año 2018.

- b) Utilidad metodológica,** esta investigación tiene utilidad metodológica, porque se ha tenido en cuenta los métodos, procedimientos e instrumentos como los cuestionarios, y técnicas de observación que se emplearon para el desarrollo de esta investigación, el cual cuenta con validez y confiabilidad, y al ser empleados en futuros trabajos lograrán ser eficaces. Además, los procedimientos que se requiere para realizar una investigación científica, empezando con la validación de los instrumentos que permiten recolectar los datos, lo que va a servir como modelo para futuras investigaciones relacionadas con El Plan Operativo Institucional y la Gestión de Compras; lo que nos permitirá constatar su eficacia.
- c) Implicancias prácticas,** se pueden observar implicancias durante el desarrollo de esta investigación en la búsqueda de la incidencia del cumplimiento del POI en la Gestión de Compras del SATT – 2018, que pueden servir para mejorar las actividades o acciones, así como también poder dar cumplimiento de los objetivos trazados a corto plazo. Además, cuando se aplique en forma real, permitirá una vinculación entre la planificación y el presupuesto del SATT, por lo que se pone en consideración de las entidades públicas, instrumentos y herramientas que les pueden servir para mejoren sus procesos, también para universidades o institutos que enseñan gestión pública, como preparación de estudios complementarios. El presente estudio permitió ver la importancia que tiene un documento que sirve para determinar el trabajo de las entidades públicas respecto a la planificación y de igual manera en la ejecución de las compras y adquisiciones de bienes o servicios. La población siempre tiene necesidades y expectativas en el servicio que brinda el SATT, lo que compromete el buen uso de los recursos públicos y que las autoridades del SATT tengan un mejor desempeño, especialmente los que son responsables del área de Gestión de Compras.

**d) Relevancia social,** Tomando en cuenta los resultados y las conclusiones de la presente investigación, se puede tomar decisiones para determinar que estrategias emplear para contrarrestar situaciones que se presenten, como también dar cumplimiento con eficacia con lo que está especificado en el POI, lo que traerá beneficios para el país; lo más relevante sería que los responsables de la gestión de las instituciones públicas tomen conciencia sobre la gran responsabilidad que tienen y mejoren el cumplimiento de los planes establecidos para cada año.

Además, el análisis de la experiencia desarrollada en el SATT, permite presentar una propuesta de integración entre la planificación y el presupuesto, que se pone a consideración para realizar mejoras en la gestión de otras entidades públicas, donde se considera una planificación elaborada con estrategias, objetivos definidos y una programación revisada en equipo; que también esté articulado a un objetivo nacional, logrando que la ejecución de dichos presupuestos se realicen en efectividad de su uso, repercutiendo a favor de los ciudadanos, especialmente de aquellos grupos que son vulnerables a sus derechos y de pocos recursos económicos.

#### **e) Legal**

e1) **Del Plan Operativo Institucional - POI,** se contempla bajo el marco legal según el Diario El Peruano (2017).

- Numeral 1 del artículo 25 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo establece que corresponde a los Ministros de Estado, entre otras funciones, dirigir el proceso de planeamiento estratégico sectorial, en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; determinar los objetivos sectoriales funcionales nacionales aplicables a todos los niveles de gobierno; aprobar los planes de actuación; y asignar los recursos necesarios para su ejecución, dentro de los límites de las asignaciones presupuestarias correspondientes.



- Numeral 71.1 del artículo 71 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411-Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado mediante Decreto Supremo N° 304-2012-EF, dispone que las entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM).
- Numeral 71.2 del artículo 71 del referido Texto Único Ordenado, establece que el Presupuesto Institucional se articula con el Plan Estratégico Institucional, desde una perspectiva de mediano y largo plazo, a través de los Planes Operativos Institucionales, en aquellos aspectos orientados a la asignación de los fondos públicos conducentes al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad, conforme a su escala de prioridades.
- Numeral 71.3 del artículo 71 del acotado Texto Único Ordenado, establece que los planes operativos institucionales reflejan las metas presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal y constituyen instrumentos administrativos que contienen los procesos a desarrollar a corto plazo, precisando las tareas necesarias para cumplir las metas presupuestarias establecidas para dicho periodo, así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada órgano.
- Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017-CEPLAN/PCD, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, aprueba la “Guía para el Planeamiento Institucional” que establece las pautas y plazos para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permite la elaboración o modificación del PEI y el POI en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.
- Literal b) del artículo 46 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado con Decreto Supremo N° 117-2014-EF y modificatoria, señala entre las funciones

de la Oficina General de Planificación y Presupuesto, la de formular y evaluar el Plan Operativo Institucional.

- El Plan Operativo Institucional para el Año Fiscal 2018 ha sido elaborado con la participación de los órganos y unidades ejecutoras del SATT; articulado con las acciones estratégicas establecidas en el PEI 2017–2019; y, con el proyecto de presupuesto asignado a los órganos y unidades ejecutoras del Municipio Provincial de Trujillo (MPT) a través del Módulo de Programación Multianual del MPT.

#### e2) **De la Gestión de compras**

- Ley N° 27972 –Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización
- Resolución Directoral N° 044-2008-EF/ que aprueba la Directiva para la Evaluación de los Presupuestos Institucionales de los Gobiernos Locales.
- Decreto Supremo N°142-2009-EF que aprueba el Reglamento de la Ley N°28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- Decreto Supremo N° 163-2004-EF, que establece disposiciones de mejora de la calidad del gasto público y crea el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público.
- Decreto Supremo N° 034-82-PCM que dispone la Formulación y Aplicación de Políticas de Gestión y Planes Operativos Institucionales de los organismos de la Administración Pública.
- Ordenanza Municipal N° 022-2013-MDPM/CM, que aprueba los Instrumentos de Gestión 2018 del Municipio Provincial de Trujillo (ROF y CAP).
- Decreto Legislativo N° 776: Ley de Tributación Municipal
- Ley N° 29332: Ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

**f) Epistemológica**, desde el momento que buscamos la incidencia del Plan Operativo Institucional en la Gestión de Compras del SATT – 2017 es porque tenemos el propósito de encontrar algún conocimiento nuevo que ayude a

mejorar el proceso de selección en la adquisición de bienes y servicios u obras que beneficie a los proveedores y por ende a la población de la provincia de Trujillo.

**g) Conveniencia**, nuestra investigación es conveniente para la población de la provincia de Trujillo como para el SATT, porque al determinar la incidencia del POI en la Gestión de Compras, si esta fuera mala o regular, los funcionarios se vería obligados de descubrir los errores y corregirlos, además estaríamos evitando que haya corrupción en la gestión de compras; si fuera buena, la población se estaría beneficiando porque sus impuestos estarían siendo bien invertidos para un bien común y con transparencia.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis de investigación**

El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

### **1.6.2. Hipótesis nula**

El cumplimiento del Plan Operativo Institucional no tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

### **1.6.3. Hipótesis específicas**

- La dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.
- La dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

- La dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.
- La dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.
- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión planificación de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.
- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión marco normativo de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.
- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.
- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.
- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión tecnológica de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la Gestión de Compras de la entidad Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.

- Identificar el nivel de la gestión de compras del SATT en el año 2018.
- Identificar el nivel de las dimensiones de la variable independiente cumplimiento del Plan Operativo Institucional: planificación estratégica, articulación de planes, personal y ejecución.
- Identificar el nivel de las dimensiones de la variable dependiente gestión de compras: planificación, marco normativo, proceso de selección, ejecución contractual y tecnología.
- Determinar la incidencia entre la dimensión planificación estratégica de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la variable gestión de compras del SATT en el año 2018.
- Determinar la incidencia entre la dimensión articulación de planes de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la variable gestión de compras del SATT en el año 2018.
- Determinar la incidencia entre la dimensión personal de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la variable gestión de compras del SATT en el año 2018.
- Determinar la incidencia entre la dimensión ejecución de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la variable gestión de compras del SATT en el año 2018.
- Determinar la incidencia entre la dimensión planificación de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.
- Determinar la incidencia entre la dimensión marco normativo de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.
- Determinar la incidencia entre la dimensión proceso de selección de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.
- Determinar la incidencia entre la dimensión ejecución contractual de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.

- Determinar la incidencia entre la dimensión tecnológica de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.

## **II. MÉTODO**

Al ser una investigación científica el estudio que hemos llevado a cabo se ha empleado los métodos deductivo, inductivo y descriptivo.

Deductivo porque se ha partido de lo general a lo específico, como es evidente en la problemática de la presente tesis, donde se ha considerado problemas sobre el Plan Operativo Institucional y gestión de compras a nivel internacional, nacional y regional. De igual manera al realizar la investigación de estudios realizados sobre las variables cumplimiento del Plan Operativo Institucional y gestión de compras, que fueron los antecedentes de la presente investigación, también a nivel internacional, nacional y regional. En la elaboración de los cuestionarios para ambas variables, se inició determinando las dimensiones para cada una de ellas, luego los indicadores, que sirvieron para determinar los respectivos ítems, mediante los cuales se obtuvo la información que se requería.

El método inductivo que permitió recopilar la información a través de los cuestionarios que se aplicó a la muestra, para luego generalizar dicha información sobre las variables en estudio, conforme se observa en las tablas y figuras de los resultados obtenidos. También es notorio el método inductivo en el marco teórico cuando se ha realizado la inferencia del autor después de tener información teórica referente al Plan Operativo Institucional y gestión de compras.

De igual manera es descriptiva porque se ha tenido que interpretar las tablas y figuras de los resultados que fueron obtenidos después de haber realizado el análisis cuantitativo de los datos, los mismos que fueron analizados mediante una triangulación de información en concordancia con la teoría, antecedentes y objetivos que sustentan esta investigación en discusión de resultados.

De igual manera se aplicó el método hipotético-deductivo de Popper (1997) citado en García (2003) porque se tuvo que contrastar las hipótesis, de investigación y las específicas, comprobando la compatibilidad de las predicciones resultantes de la hipótesis planteadas con los datos de la investigación en busca de la incidencia de la variable independiente cumplimiento del Plan Operativo Institucional sobre la variable dependiente gestión de compras en el SATT, 2018.

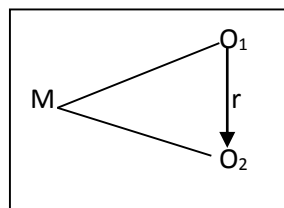
De acuerdo a Hernández (2010), el tipo de estudio de nuestra investigación es el no experimental porque las variables cumplimiento del Plan Operativo Institucional y gestión de compras no han sido manipuladas en forma deliberada, únicamente han sido observados los fenómenos, tal y como se han dado en su contenido natural, los mismos que han sido analizados después, para establecer la correlación causal entre ellas, tal y conforme se observa en los resultados que se han presentado en el presente informe de investigación.

Según Landeau (2007) y de acuerdo al propósito de nuestra investigación se ha considerado los siguientes tipos de investigación: Por su finalidad es básica porque se fundamenta en una teoría con la cual se tiene la intención de desarrollar otra teoría sin ningún fin práctico; según su carácter es descriptiva porque se ha descrito el Plan Operativo Institucional y la gestión de compras del SATT, 2018; dentro de este tipo se ha considerado la investigación correlacional causal porque se tuvo el propósito de establecer una relación causal entre las variables antes mencionadas; según su naturaleza es mixta, es decir cuantitativa-cualitativa, cuantitativa porque según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 5) se ha recolectado datos para probar las hipótesis planteadas en nuestra investigación haciendo uso de una medición numérica que fueron analizadas estadísticamente con la intención de probar la teoría de nuestro estudio, a la vez es cualitativa porque estuvo orientado al estudio de las acciones de los funcionarios que operativizan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional para gestionar las compras del SATT en el año 2018; según su alcance temporal es transversal porque la investigación se ha realizado en un momento dado, es decir en el año 2018: según la orientación que asume es orientada a la comprobación porque está orientada a contrastar las teorías sobre

el Plan Operativo Institucional y la gestión de compras empleando técnicas de análisis cuantitativo y enfatiza el contexto de la verificación de hipótesis (Popper, 1997).

## 2.1. Diseño de Investigación

Por ser una investigación descriptiva se ha optado por el diseño correlacional causal transversal (causa – efecto) debido a que se tuvo que determinar el grado de relación causal entre dos variables, cumplimiento del Plan Operativo Institucional y gestión de compras, las cuales nos llevaron a suponer una relación de causa-efecto (Varas, 2015), en el mismo sujeto de estudio, es decir los funcionarios del SATT. (Abanto, 2016). Teniendo como esquema el siguiente:



Donde:

M = Muestra: Funcionarios del SATT, 2018.

O<sub>1</sub> = Observación de la variable independiente: Cumplimiento del Plan Operativo Institucional

O<sub>2</sub> = Observación de la variable dependiente: Gestión de compras

r = Relación de causalidad de las variables en estudio.



## **2.2. Variables**

### **2.2.1. Variable independiente: Cumplimiento del Plan Operativo Institucional**

El Plan Operativo Institucional (POI) de acuerdo a la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, es el documento elaborado por profesionales capacitados que laboran en entidades de la Administración Pública en base a la información generada en el Plan Estratégico Institucional (PEI). Para el cumplimiento del POI se desagrega las acciones estratégicas identificadas en el PEI en actividades para un corto periodo de duración (un año lectivo). Estas acciones estratégicas contribuyen en el logro de los objetivos estratégicos de la gestión de la entidad, las que deben vincularse con el Sistema de Presupuesto Público. (CEPLAN, 2014)

### **2.2.2. Variable dependiente: Gestión de Compras**

La gestión de compras, según Díaz (2017), tiene una función muy importante, es cada vez más relevante en las organizaciones públicas o privadas. Es necesario tenerlo en cuenta para establecer objetivos a corto y mediano plazo en el SATT, para garantizar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto, hay que estar capacitado para diagnosticar en forma correcta la situación de las compras en el área de gestión de compras del SATT y su aportación de valor. Lo que conlleva a ahorrar en compras de un modo fácil y lo que se refleja en los resultados que benefician al SATT.

### 2.2.3. Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL</b>	Es la obligación de realizar toda la parte operativa del POI por ser un instrumento de gestión del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) para el ejercicio anual (corto plazo), en el que se establecen los objetivos institucionales, las estrategias postprogramas, así como los proyectos y actividades que van a ser ejecutados por las unidades orgánicas del SATT en el curso del año fiscal. (Torres, 2005)	Proceso de operativización del cumplimiento del POI del SATT para cumplir con la planificación estratégica a realizar en el periodo de un año, mediante la articulación de planes con otros documentos de gestión y la participación del personal que labora en el área de gestión de compras, quienes son los responsables de su ejecución.	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y proceso para la formulación del Plan Operativo Institucional</li> <li>- Actividades y proyectos de las dependencias de la entidad.</li> <li>- Gestión institucional y rol de cada dependencia en el cumplimiento de la misión.</li> </ul>	Ordinal  - Deficiente - Regular - Eficiente
		En vista a lo dicho en el párrafo anterior se ha elaborado un cuestionario para obtener datos referentes al cumplimiento del POI, es válido y confiable; con 32 ítems,	Articulación de planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación interna del Plan Operativo institucional con otros planes estratégicos de gestión.</li> <li>- Articulación externa del Plan Operativo institucional con otros planes estratégicos.</li> </ul>	
		Los métodos de análisis de datos fueron la estadística descriptiva y la inferencia estadística para contrastar las hipótesis.	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.</li> <li>- Programas de capacitación y especialización para el logro de metas.</li> </ul>	
			Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados tangibles, diagnóstico FODA y lineamientos de política institucional</li> <li>- Proyectos con actividades prioritarias y metas operativas</li> <li>- Matriz del Plan Operativo Institucional.</li> </ul>	

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DE COMPRAS</b>	<p>Es la función determinada por los principios rectores de la contratación pública, que rigen la acción de las entidades públicas y privadas que participan en las contrataciones y adquisiciones estatales. La Ley regula esta función y está referido a la conducta de los funcionarios públicos, proveedores y agentes privados que intervienen desde el inicio hasta la contratación administrativa del proceso de selección (Zambrano, 2008)</p>	<p>Proceso que permite realizar la gestión de compras del SATT, considerando la planificación hecha con tiempo, teniendo en cuenta el marco normativo que norma el proceso de selección de los expedientes para las contrataciones de bienes y servicios y cómo debe realizarse la ejecución contractual, como también el trabajo tecnológico de dicho proceso.</p> <p>Lo anterior permitió elaborar un cuestionario, válido y confiable con 46 ítems para recolectar información sobre la gestión de compras y así determinar el nivel predominante.</p> <p>Los métodos de análisis de datos fueron la estadística descriptiva y la inferencia estadística para contrastar las hipótesis.</p>	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión de los requerimientos de bienes, servicios y obras en los Planes de Gestión Institucional del (SATT)</li> <li>- Designación de comité para la elaboración de bases de los procesos y procedimientos contractuales</li> <li>- Elaboración de los expedientes de contratación de bienes, servicios y obras</li> <li>- Control de inventarios</li> </ul>	<p>Ordinal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente</li> <li>- Regular</li> <li>- Eficiente</li> </ul>
			Marco normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento</li> <li>- Presencia de consultoría en las contrataciones de bienes, servicios y obras</li> <li>- Programación de Inversiones y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM)</li> </ul>	
			Proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de convocatoria para la contratación de bienes, servicios y obras</li> <li>- Presentación de propuestas y evaluación de expedientes</li> <li>- Respeto a la Programación de Inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado</li> </ul>	
			Ejecución contractual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripción de contratos</li> <li>- Recepción y estandarización de un bien o servicio</li> </ul>	
			Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de computadoras para usar la informática en el SATT</li> <li>- Página Web del SATT</li> </ul>	

## 2.3. Población, muestra y muestreo

### 2.3.1. Población

La población es la totalidad de individuos a quienes se ha generalizado los resultados de nuestro estudio, que está constituido por 25 personas, entre funcionarios y especialistas del área de Planeamiento y Logística, que laboran en Servicios de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2018. Los que están distribuidos en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

***Distribución de la población de funcionarios y especialistas que laboran en el área de Planeamiento y Logística del Servicios de Administración Tributaria de Trujillo en el año 2018.***

NIVEL	Modalidad				TOTAL	
	Planilla		CAS		f	%
	f	%	f	%		
Directivos	1	12	0	0	1	4
Profesionales	3	38	7	41	10	40
Técnicos	2	25	4	24	6	24
Auxiliares	2	25	6	35	8	32
TOTAL	8	100	17	100	25	100

*Fuente: Documentos de Gestión y Planilla SATT, 2018*

### 2.3.2. Muestra

La muestra es un subconjunto de la población que se obtiene mediante técnicas de muestreo. Para nuestro estudio se ha considerado que la muestra esté constituida por la misma cantidad de personas que forman la población de nuestro estudio, por lo que es una muestra no probabilística por conveniencia.

#### 2.3.2.1. Criterios de la selección de la muestra

##### a) Criterios de inclusión

Los funcionarios que fueron considerados en nuestra investigación cumplieron los siguientes criterios de inclusión:

- Ser designados por concurso público a nivel nacional.
- Ser capacitados en la elaboración de documentos de gestión.
- Trabajar en el SATT con dos años de antigüedad.
- Ser profesionales colegiados en administración, economía o contadores públicos.
- No sufrir ningún tipo de enfermedad, físico y síquico.

#### **b) Criterios de exclusión**

Asimismo los funcionarios que no fueron considerados en el presente estudio son por las siguientes razones:

- Haber sido contratado en el año 2018.
- Ser funcionario de apoyo temporal en el SATT.
- Ser funcionario con proceso administrativo
- No ser profesional en administración, economía y contador público.

#### **c) Unidad de análisis**

Funcionario y especialista que laboran en el área de Gestión de compras del SATT 2018.

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

Para recoger la información de las variables plan operativo institucional y gestión de compras, se consideró lo siguiente:

#### **2.4.1. Técnicas**

Con respecto a la técnica se ha creído conveniente aplicar la encuesta, porque tiene como fin medir los límites de las capacidades de los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT), en especial del área de Gestión de Compras quienes dan cumplimiento al Plan Operativo Institucional.

## 2.4.2. Instrumentos

### a) Cuestionarios

**a.1) Características de fondo**, para la obtención de la información que deseamos se empleará dos cuestionarios, uno para la variable independiente, cumplimiento del Plan Operativo Institucional y otro para la variable dependiente gestión de compras. Están constituidos por preguntas fáciles de responder con la finalidad de que la persona que responda los ítems lo haga siempre de forma correcta, con bastante honestidad de su parte. Los instrumentos no tienen un límite de tiempo para que el encuestado pueda responder. El puntaje total de los instrumentos es el número de respuestas contestadas de acuerdo a la escala previamente establecida.

**a.2) Características de forma**, los ítems que se presentan en los instrumentos son preguntas cerradas, con respuestas polinómicas, por lo que el encuestado tiene que elegir entre las opciones establecidas. A su vez es de elección única, sólo puede responder una opción de entre las opciones planteadas en la pregunta, son preguntas excluyentes entre sí. Las opciones a marcar son: nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Para el cuestionario de la variable independiente cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) se ha considerado las siguientes dimensiones: planificación estratégica con 10 ítems, articulación de planes con 5 ítems, personal con 7 ítems, ejecución con 10 ítems; haciendo un total de 32 ítems.

La variable dependiente Gestión de Compras está constituida por las siguientes dimensiones: planificación con 14 ítems, marco normativo con 10 ítems, proceso de selección con 11 ítems, ejecución contractual con 7 ítems y tecnología con 4 ítems; haciendo un total de 46 ítems

Los instrumentos tuvieron escalas con sus respectivos valores, en nuestro caso son: Nunca (0), Casi nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4).

b) **Registro de análisis o revisión documental**, se realizó el análisis documental existente en el SATT; asimismo, se revisó los documentos que reúnen información sobre el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y gestión de compras existentes nuestro entorno.

### 2.4.3. Validez de instrumentos de recolección de datos

Para dar validez a nuestros instrumentos, se ha considerado la validez de contenido y la validez de constructo.

#### a) Validez de contenido

La valides de contenido se realizó a través del juicio de diez expertos de investigación del área de gestión pública, quienes informarán sobre la suficiencia y aplicabilidad de cada cuestionario empleado en nuestra investigación.

Con la calificación que se obtiene de los expertos se realizó la prueba de Razón de Validez de Contenido de Lawshe y del Coeficiente de V de Aiken.

- El cálculo de la Razón de Validez de Contenido (Content Validity Ratio, CVR) de Lawshe fue definida por la siguiente fórmula:

$$CVR = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Donde:

n = Número de expertos que afirman que el ítem si es esencial

N = Número total de expertos

- El cálculo de validez de contenido con el Coeficiente de V de Aiken, fue definida por la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n(c - 1)}$$

Donde:

n = Número de jueces.

S = Sumatoria de los  $s_i$

$s_i$  = Valor asignado por el juez i

c = Número de valores en la escala de medición.

#### **b) Validez de constructo**

La validez de constructo fue determinado a través de la técnica estadística Análisis Factorial, que permitió analizar la estructura de los instrumentos, agrupando los ítems de acuerdo a su semejanza, lo que permitió obtener factores, los cuales coinciden con las dimensiones que se han propuesto para cada variable. Para el procesamiento de los datos de la prueba piloto se usó el SPSS V 24, cuyo cálculo se determinó con el estadístico Medida de adecuación Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que sí da valores bajos del índice KMO no se puede realizar el análisis factorial, el valor tiene que ser mayor a 0.6. Asimismo, se empleó la Prueba esférica Bartlett, mediante la que se comprobó la ausencia de correlación significativa entre las variables. Si se rechaza la hipótesis nula ( $p > 0.05$ ), es porque las variables están correlacionadas lo que permite realizar el análisis factorial. (Vara, 2015, p.421).

#### **2.4.4. Confiabilidad de los instrumentos**

Para determinar la confiabilidad de nuestros instrumentos de investigación se creyó conveniente usar el coeficiente Alfa de Cronbach, por ser un índice de consistencia interna cuyos valores que van entre 0 y 1, y nos permite estimar la confiabilidad de un instrumento



de medida. De acuerdo a George y Mallery (1995), el valor menor a 0.5 del coeficiente del Alfa de Cronbach indica un nivel de fiabilidad no aceptable, si es un valor entre 0,5 y 0,6 se considera como un nivel pobre, si se situara entre 0,6 y 0,7 se está ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 hace referencia a un nivel aceptable; en 0,8 y 0,9 se puede calificar como un nivel bueno, y si es un valor superior a 0,9 es excelente. Los datos obtenidos son procesados en el Programa Estadístico SPSS Versión 23 para obtener el valor del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los datos obtenidos con los cuestionarios fueron procesados mediante el Programa Estadístico SPSS Versión 24 para obtener la confiabilidad de cada instrumento. Para la variable cumplimiento del POI el valor del coeficiente Alfa de Cronbach fue 0.893; para sus dimensiones: Planificación estratégica, 0,787; Articulación de planes, 0,782; Personal, 0,785; y Ejecución, 0,761. Para la variable gestión de compras fue de 0.942 y para sus dimensiones tenemos: Planificación 0,733; Marco normativo, 0,651; Proceso de selección, 0,659; Ejecución contractual, 0,698; y Tecnológica, 0,698. Lo que significa que ambos instrumentos tienen una confiabilidad excelente.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para analizar la información que hay en los cuestionarios, se ha utilizado los métodos siguientes:

### **2.5.1. Estadística descriptiva**

- Se elaboró la base de datos para la variable independiente cumplimiento del plan operativo institucional y para la variable dependiente gestión de compras.
- Se elaboró las escalas de valoración para cada variable de estudio de acuerdo a la cantidad de ítems de los cuestionarios y del valor que se dio a cada respuesta polinómica.
- Con los datos obtenidos se elaboraron tablas de frecuencias y figuras estadísticas.

- Determinación de la estadística descriptiva: Desviación estándar y Varianza.

### 2.5.2. Inferencia estadística.

Se aplicó la prueba no paramétrica de Shapiro-Wilk, que es un proceso de "bondad de ajuste", que permite medir el nivel de concordancia que existe entre las distribuciones de un conjunto de valores y una distribución teórica determinada.

Los resultados que se obtuvieron fueron no paramétricos por lo que se aplicó la prueba de Tau-b de Kendall, que mide la relación de una variables ordinales y el Rho de Spearman que es una comprobación no paramétrica cuando se mide la asociación entre dos variables y existe cumplimiento en la normalidad de las distribuciones de tales datos. Para el procesamiento de la información y la contrastación de las hipótesis se usó el software estadístico SPSS V 24.

## 2.6. Aspectos éticos

En esta investigación celosamente se protegió la identidad de los sujetos en estudio y se tomó en cuenta las consideraciones éticas pertinentes, tales como:

- **Confidencialidad**, porque la información obtenida no será revelada ni divulgada para cualquier otro fin, en ningún medio.
- **Consentimiento informado**, se solicitó la autorización del gerente general, para la realización de la presente investigación y lograr su participación de manera voluntaria.
- **Libre participación**, de los servidores que, sin presión alguna, fueron motivados sobre la importancia de la investigación.
- **Anonimidad**, porque no se ha obligado a ningún servidor en escribir su nombre en los cuestionarios y ser mencionados en alguna parte de la investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de resultados

Los resultados obtenidos, fueron analizados considerando los objetivos propuestos en la investigación, para lo cual, se utilizó la prueba de Tau-b de Kendall y el Rho de Spearman, para determinar el nivel de incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional sobre la gestión de compras del SATT, 2018. La recolección de la información necesaria para la investigación, se realizó mediante dos cuestionarios, instrumentos con los cuales se recopiló los datos relacionados con las respectivas variables y sus dimensiones cuyos resultados se muestran en el Anexo 2 y 3. Asimismo, el análisis de los resultados se puede evidenciar en tablas con sus correspondientes figuras estadísticas e interpretaciones.

**Tabla 3**

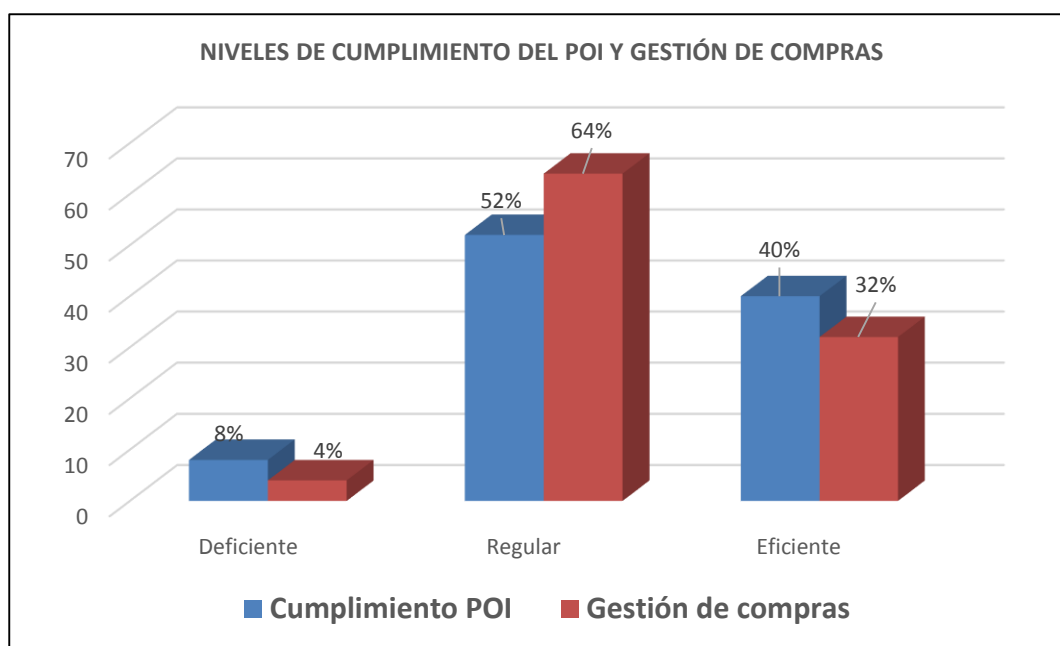
*Nivel de cumplimiento del Plan Operativo Institucional y de la gestión de compras en el SATT, 2018.*

Niveles	Cumplimiento del POI		Gestión de compras	
	f	%	f	%
Deficiente	2	8	1	4
Regular	13	52	16	64
Eficiente	10	40	8	32
TOTAL	25	100	25	100

*Fuente:* Cuestionario sobre el Plan Operativo Institucional

**Interpretación.** En la Tabla 3, se observa que en la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT, 2018; el nivel regular predomina con 52% (13 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 40% (10 funcionarios) y deficiente con 8% (2 funcionarios), lo que significa que la mayoría de funcionarios dan cumplimiento del POI en forma regular para lograr los objetivos de la organización. Con respecto a la variable gestión de compras, el nivel que predomina también es el regular con 64% (16 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 32% (8 funcionarios) y el

deficiente con 4% (1 funcionario)



**Figura 1.** Nivel de cumplimiento del POI y la gestión de compras del SATT, 2018.  
**Fuente:** Tabla 3

#### Tabla 4

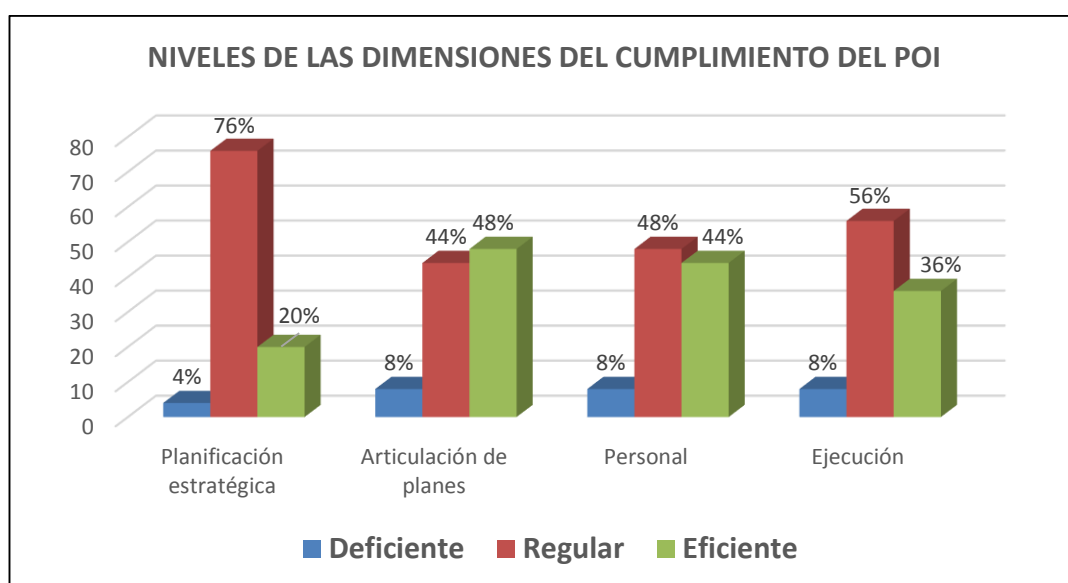
*Nivel de las dimensiones de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT, 2018.*

Niveles	DIMENSIONES DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL							
	Planificación estratégica		Articulación de planes		Personal		Ejecución	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	1	4	2	8	2	8	2	8
Regular	19	76	11	44	12	48	14	56
Eficiente	5	20	12	48	11	44	9	36
TOTAL	25	100	25	100	25	100	25	100

**Fuente:** Matriz de puntuación del cumplimiento del Plan Operativo Institucional (anexo1)

**Interpretación,** En la Tabla 4 se observa que las dimensiones del cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT, 2018, en su mayoría se ubican en el nivel regular; a continuación pasamos a describir cada uno.

En la dimensión planificación estratégica el nivel que predomina es el regular con un 76% (19 funcionarios), seguido del eficiente con un 20% (5 funcionarios) y del deficiente con un 4% (1 funcionario). En la dimensión articulación de planes predomina el nivel eficiente con un 48% (12 funcionarios), seguido del nivel regular con un 44% (11 funcionarios), y del nivel deficiente con un 8% (2 funcionarios). En la dimensión personal predomina el nivel regular con un 48% (12 funcionarios), seguido del nivel eficiente con un 44% (11 funcionarios) y el nivel deficiente con un 8% (2 funcionarios). En la dimensión ejecución, el nivel que predomina es el regular con 56% (14 funcionarios), seguido del eficiente con un 36% (9 funcionarios), y del deficiente con un 8% (2 funcionarios). Estos resultados nos indican que en tres dimensiones del cumplimiento del POI los funcionarios han demostrado que cumplen de manera regular, con la diferencia de la dimensión articulación de planes, en la que demuestran eficiencia en el cumplimiento del POI.



**Figura 2.** Nivel de cumplimiento de las dimensiones del POI del SATT, 2018.

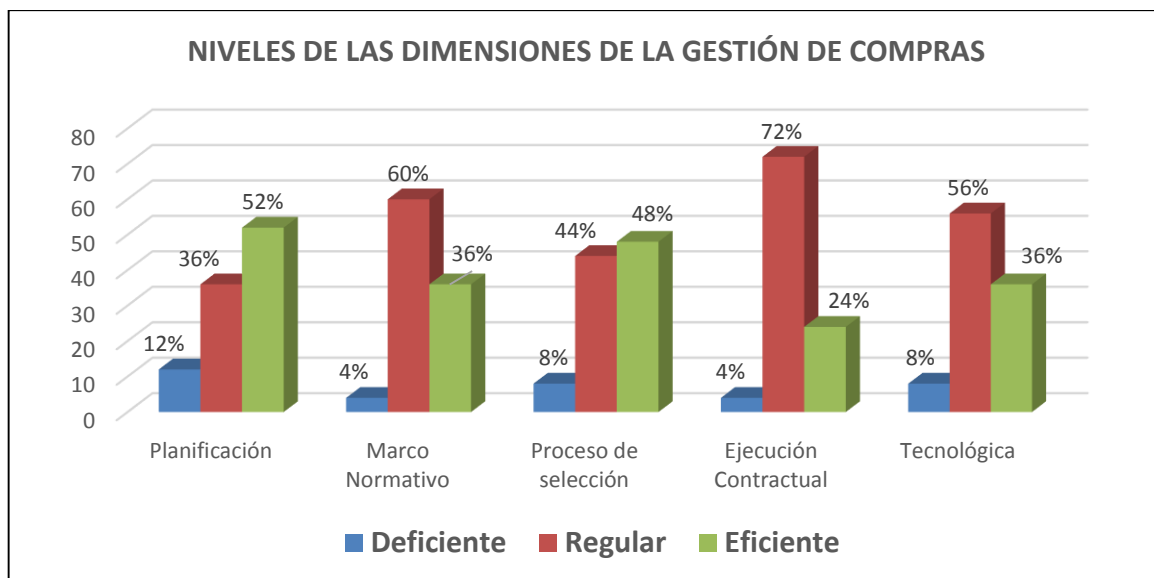
Fuente: Tabla 4

**Tabla 5***Nivel de las dimensiones de la gestión de compras del SATT, 2018.*

Niveles	DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DE COMPRAS									
	Planificación		Marco Normativo		Proceso de selección		Ejecución Contractual		Tecnológica	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	3	12	1	4	2	8	1	4	2	8
Regular	9	36	15	60	11	44	18	72	14	56
Eficiente	13	52	9	36	12	48	6	24	9	36
TOTAL	25	100	25	100	25	100	25	100	25	100

*Fuente:* Cuestionario sobre la gestión de compras del SATT, 2018

**Interpretación,** En la Tabla 5 se evidencia que en la mayoría de las dimensiones de la gestión de compras del SATT, 2018, destaca el nivel regular. A continuación pasamos a describir cada una. En la dimensión planificación el nivel que predomina es el eficiente con 52% (13 funcionarios), seguido del regular con 36% (9 funcionarios) y del deficiente con 12% (3 funcionarios). En la dimensión marco normativo predomina el nivel regular con 60% (15 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 36% (9 funcionarios), y del nivel deficiente con 4% (1 funcionario). Asimismo en la dimensión proceso de selección predomina el nivel eficiente con 48% (12 funcionarios), seguido del nivel regular con 44% (11 funcionarios), y el nivel deficiente con 2% (4 funcionarios). En la dimensión ejecución contractual, el nivel que predomina es el regular con 72% (18 funcionarios), seguido del eficiente con 24% (6 funcionarios), y del deficiente con 4% (1 funcionario). En la dimensión tecnológica, predomina el nivel regular con 56% (14 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 36% (9 funcionarios), y el nivel deficiente con 8% (2 funcionarios). Estos resultados nos indican que en algunas las dimensiones de la gestión de compras los funcionarios han demostrado regularidad, como en otras, eficiencia.



**Figura 4** Nivel de las dimensiones de la gestión de compras del SATT, 2018.

Fuente: Tabla 5

### 3.2. Contrastación de hipótesis

**Tabla 6**

*Prueba de Shapiro-Wilk de los puntajes sobre la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y sus dimensiones y la variable gestión de compras del SATT, 2018.*

	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Cumplimiento del POI	,790	25	,000
Gestión de compras	,780	25	,000
Planificación estratégica	,912	25	,034
Articulación de planes	,949	25	,239
Personal	,941	25	,156
Ejecución	,932	25	,098

Fuente: Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 6 se observa el resultado de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y sus respectivas dimensiones y la variable gestión de compras, demostrándose que el nivel de significancia de la prueba de Shapiro-Wilk hay valores menores y mayores al 5% de significancia estándar (p-valor  $\neq$  0.05)

en las dimensiones; por lo tanto su distribución es de manera no normal, por lo que se utilizó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall y Rho de Spearman.

**Tabla 7**

*Prueba de Shapiro-Wilk de los puntajes sobre la variable gestión de compras y sus dimensiones y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT, 2018.*

	Estadístico	Shapiro-Wilk	
		gl	Sig.
Gestión de compras	,780	25	,000
Cumplimiento del POI	,790	25	,000
Planificación	,919	25	,049
Marco normativo	,955	25	,320
Proceso de selección	,916	25	,041
Ejecución contractual	,942	25	,162
Tecnológica	,912	25	,034

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk de la variable gestión de compras y sus respectivas dimensiones y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional, demostrándose que el nivel de significancia de la prueba de Shapiro-Wilk los valores fluctúan entre menores y mayores al 5% de significancia estándar ( $p$ -valor  $</> 0.05$ ) en las dimensiones; por lo tanto su distribución es de manera no normal, por lo que se utilizó el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall y Rho de Spearman.

### 3.2.1. Contrastación de hipótesis general

**H<sub>1</sub>:** Existe relación causal significativa entre el cumplimiento del Plan Operacional Institucional y la gestión de compras en el SATT, 2018.



**Tabla 8**

*Tabla de contingencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras del SATT, 2018.*

Cumplimiento del POI		Gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	0	2	0	2
	Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
	% del total	0,0%	8,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	9	3	13
	Recuento esperado	,5	8,3	4,2	13,0
	% del total	4,0%	36,0%	12,0%	52,0%
Eficiente	Recuento	0	5	5	10
	Recuento esperado	,4	6,4	3,2	10,0
	% del total	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Total	Recuento	1	16	8	25
	Recuento esperado	1,0	16,0	8,0	25,0
	% del total	4,0%	64,0%	32,0%	100,0%

Prueba	valor	Significación
<b>Tau-b de Kendall</b>	0,330	0,090
<b>Rho de Spearman</b>	0,349	0,087

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 8 se precisa que el 36.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.330 con una significancia de 0.090 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,349 con una significancia de 0,087 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Además se acepta la hipótesis nula.

### 3.2.2. Prueba de las hipótesis específicas

**H<sub>1</sub>:** La dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 9**

*Tabla de contingencia de la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras del SATT, 2018.*

Planificación estratégica del cumplimiento del POI		Gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	0	1	0	1
	Recuento esperado	,0	,6	,3	1,0
	% del total	0,0%	4,0%	0,0%	4,0%
Regular	Recuento	1	13	5	19
	Recuento esperado	,8	12,2	6,1	19,0
	% del total	4,0%	52,0%	20,0%	76,0%
Eficiente	Recuento	0	2	3	5
	Recuento esperado	,2	3,2	1,6	5,0
	% del total	0,0%	8,0%	12,0%	20,0%
Total	Recuento	1	16	8	25
	Recuento esperado	1,0	16,0	8,0	25,0
	% del total	4,0%	64,0%	32,0%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>valor</b>		<b>Significación</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,305		0,123	
<b>Rho de Spearman</b>		0,316		0,124	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 9 se precisa que el 52.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel regular en la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel eficiente en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.305 con una significancia de 0.123 que es mayor al 5% de significancia estándar

( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,316 con una significancia de 0,124 ( $p > 0.05$ ) determinando que la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Además se acepta la hipótesis nula.

**H<sub>2</sub>:** La dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 10**

*Tabla de contingencia de la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras del SATT, 2018.*

Articulación de planes del cumplimiento del POI		Gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	0	2	0	2
	Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
	% del total	0,0%	8,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	0	7	4	11
	Recuento esperado	,4	7,0	3,5	11,0
	% del total	0,0%	28,0%	16,0%	44,0%
Eficiente	Recuento	1	7	4	12
	Recuento esperado	,5	7,7	3,8	12,0
	% del total	4,0%	28,0%	16,0%	48,0%
Total	Recuento	1	16	8	25
	Recuento esperado	1,0	16,0	8,0	25,0
	% del total	4,0%	64,0%	32,0%	100,0%

Prueba	valor	Significación
Tau-b de Kendall	0,018	0,925
Rho de Spearman	0,017	0,935

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 10 se precisa que el 28.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión

de compras, a diferencia que el 28.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel regular en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.018 con una significancia de 0.925 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,017 con una significancia de 0,935 ( $p > 0.05$ ) determinando que la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo es muy baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

**H<sub>3</sub>:** La dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 11**

*Tabla de contingencia de la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras del SATT, 2018.*

Personal del cumplimiento del POI		Gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	0	2	0	2
	Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
	% del total	0,0%	8,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	9	2	12
	Recuento esperado	,5	7,7	3,8	12,0
	% del total	4,0%	36,0%	8,0%	48,0%
Eficiente	Recuento	0	5	6	11
	Recuento esperado	,4	7,0	3,5	11,0
	% del total	0,0%	20,0%	24,0%	44,0%
Total	Recuento	1	16	8	25
	Recuento esperado	1,0	16,0	8,0	25,0
	% del total	4,0%	64,0%	32,0%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>valor</b>		<b>Significación</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,419		0,031	
<b>Rho de Spearman</b>		0,443		0,027	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 11 se precisa que el 36.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 24.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.419 con una significancia de 0.031 que es menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,443 con una significancia de 0,027 ( $p < 0.05$ ) determinando que la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo tiene moderada incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

**H4:** La dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 12**

*Tabla de contingencia de la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de compras del SATT, 2018.*

Ejecución del cumplimiento del POI		Gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	0	2	0	2
	Recuento esperado	,1	1,3	,6	2,0
	% del total	0,0%	8,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	10	3	14
	Recuento esperado	,6	9,0	4,5	14,0
	% del total	4,0%	40,0%	12,0%	56,0%
Eficiente	Recuento	0	4	5	9
	Recuento esperado	,4	5,8	2,9	9,0
	% del total	0,0%	16,0%	20,0%	36,0%
Total	Recuento	1	16	8	25
	Recuento esperado	1,0	16,0	8,0	25,0
	% del total	4,0%	64,0%	32,0%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>valor</b>		<b>Significación</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,377		0,053	
<b>Rho de Spearman</b>		0,398		0,019	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 12 se precisa que el 40.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.377 (positivo bajo) con una significancia de 0.053 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,398 con una significancia de 0,019 ( $p < 0.05$ ) determinando que la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

**H5:** El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión planificación de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 13**

*Tabla de contingencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018.*

<b>Tabla cruzada Cumplimiento del POI*Planificación</b>					
Cumplimiento del POI		Planificación de la gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	2	0	0	2
	Recuento esperado	,2	,7	1,0	2,0
	% del total	8,0%	0,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	4	8	13
	Recuento esperado	1,6	4,7	6,8	13,0
	% del total	4,0%	16,0%	32,0%	52,0%
Eficiente	Recuento	0	5	5	10
	Recuento esperado	1,2	3,6	5,2	10,0
	% del total	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Total	Recuento	3	9	13	25
	Recuento esperado	3,0	9,0	13,0	25,0
	% del total	12,0%	36,0%	52,0%	100,0%

Prueba	valor	Significación
Tau-b de Kendall	0,189	0,319
Rho de Spearman	0,213	0,307

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 13 se precisa que el 32.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel eficiente en la dimensión planificación de la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión planificación de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.189 con una significancia de 0.319 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,213 con una significancia de 0,307 ( $p < 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

**H<sub>6</sub>:** El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión marco normativo de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 14**

*Tabla de contingencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la dimensión marco normativo de la gestión de compras del SATT, 2018.*

Cumplimiento del POI		Marco normativo de la gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	0	2	0	2
	Recuento esperado	,1	1,2	,7	2,0
	% del total	0,0%	8,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	10	2	13
	Recuento esperado	,5	7,8	4,7	13,0
	% del total	4,0%	40,0%	8,0%	52,0%
Eficiente	Recuento	0	3	7	10
	Recuento esperado	,4	6,0	3,6	10,0
	% del total	0,0%	12,0%	28,0%	40,0%
Total	Recuento	1	15	9	25
	Recuento esperado	1,0	15,0	9,0	25,0
	% del total	4,0%	60,0%	36,0%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>valor</b>		<b>Significación</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,538		0,006	
<b>Rho de Spearman</b>		0,568		0,003	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 14 se precisa que el 40.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión marco normativo de la gestión de compras, a diferencia que el 28.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión marco normativo de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.538 con una significancia de 0.006 que es menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,568 con una significancia de 0,003 ( $p < 0.05$ ) determinando que el Plan Operativo tiene moderada incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.



**H7:** El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 15**

*Tabla de contingencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras del SATT, 2018.*

Cumplimiento del POI		Proceso de selección de la gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	1	1	0	2
	Recuento esperado	,2	,9	1,0	2,0
	% del total	4,0%	4,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	6	6	13
	Recuento esperado	1,0	5,7	6,2	13,0
	% del total	4,0%	24,0%	24,0%	52,0%
Eficiente	Recuento	0	4	6	10
	Recuento esperado	,8	4,4	4,8	10,0
	% del total	0,0%	16,0%	24,0%	40,0%
Total	Recuento	2	11	12	25
	Recuento esperado	2,0	11,0	12,0	25,0
	% del total	8,0%	44,0%	48,0%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>valor</b>		<b>Significación</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,311		0,106	
<b>Rho de Spearman</b>		0,329		0,108	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 15 se precisa que el 24.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel eficiente en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras, a diferencia que el 24.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.311 con una significancia de 0.106 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,329 con una significancia

de 0,108 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

**H<sub>8</sub>:** El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 16**

*Tabla de contingencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras del SATT, 2018.*

Cumplimiento del POI		Ejecución contractual de la gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	0	2	0	2
	Recuento esperado	,1	1,4	,5	2,0
	% del total	0,0%	8,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	10	2	13
	Recuento esperado	,5	9,4	3,1	13,0
	% del total	4,0%	40,0%	8,0%	52,0%
Eficiente	Recuento	0	6	4	10
	Recuento esperado	,4	7,2	2,4	10,0
	% del total	0,0%	24,0%	16,0%	40,0%
Total	Recuento	1	18	6	25
	Recuento esperado	1,0	18,0	6,0	25,0
	% del total	4,0%	72,0%	24,0%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>valor</b>		<b>Significación</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,315		0,106	
<b>Rho de Spearman</b>		0,332		0,105	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 16 se precisa que el 40.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras, a diferencia que el 24.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo

Institucional y un nivel regular en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.315 con una significancia de 0.106 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,332 con una significancia de 0,105 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

**H<sub>9</sub>:** El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión tecnológica de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.

**Tabla 17**

*Tabla de contingencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la dimensión tecnológica de la gestión de compras del SATT, 2018.*

Cumplimiento del POI		Tecnológica de la gestión de compras			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Deficiente	Recuento	1	1	0	2
	Recuento esperado	,2	1,1	,7	2,0
	% del total	4,0%	4,0%	0,0%	8,0%
Regular	Recuento	1	8	4	13
	Recuento esperado	1,0	7,3	4,7	13,0
	% del total	4,0%	32,0%	16,0%	52,0%
Eficiente	Recuento	0	5	5	10
	Recuento esperado	,8	5,6	3,6	10,0
	% del total	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Total	Recuento	2	14	9	25
	Recuento esperado	2,0	14,0	9,0	25,0
	% del total	8,0%	56,0%	36,0%	100,0%
<b>Prueba</b>		<b>valor</b>		<b>Significación</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>		0,345		0,073	
<b>Rho de Spearman</b>		0,363		0,075	

*Fuente:* Instrumentos aplicados a los funcionarios del SATT, 2018

**Interpretación:** En la tabla 17 se precisa que el 32.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan

Operativo Institucional y en la dimensión tecnológica de la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión tecnológica de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.345 con una significancia de 0.073 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,363 con una significancia de 0,075 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

**Tabla 18**

*Tabla de resumen de los resultados de la contrastación de las hipótesis del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y de la gestión de compras y sus respectivas dimensiones del SATT, 2018.*

HIPÓTESIS	Tau-b de KENDAL		Rho de SPEARMAN		DECISIÓN
	Valor	Significancia	Valor	Significancia	
H1: Existe relación causal significativa entre el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la gestión de compras en el SATT, 2018.	0.330	0.090	0.349	0.087	Se acepta la hipótesis nula
H1: La dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018	0.305	0.123	0.316	0.124	Se acepta la hipótesis nula
H2: La dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.	0.018	0.925	0.017	0.935	Se acepta la hipótesis nula
H3: La dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.	0.419	0.031	0.443	0.027	Se rechaza la hipótesis nula
H4: La dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.	0.337	0.053	0.398	0.019	Se rechaza la hipótesis nula
H5: El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión planificación de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.	0.189	0.319	0.213	0.307	Se acepta la hipótesis nula

<b>H6: El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión marco normativo de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</b>	0.538	0.006	0.568	0.003	Se rechaza la hipótesis nula
<b>H7: El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</b>	0.311	0.106	0.329	0.108	Se acepta la hipótesis nula
<b>H8: El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</b>	0.315	0.106	0.332	0.105	Se acepta la hipótesis nula
<b>H9: El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión tecnológica de la gestión de compras de los Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</b>	0.345	0.073	0.363	0.075	Se acepta la hipótesis nula

## **VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Toda entidad organizada, pública o privada, tiene herramientas que le permite facilitar su organización con la única intención de lograr servir a sus usuarios. En nuestra localidad contamos con el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT), entidad encargada de administrar el dinero que recaudan del aporte de los ciudadanos responsables al pagar sus impuestos prediales; dinero empleado en el desarrollo de la provincia de Trujillo por la Municipalidad Provincial de Trujillo (MPT). El Plan Operativo Institucional (POI) es un instrumento de gestión que permite el logro de la mejor combinación posible entre el recurso humano, material y financiero de la institución. Además se busca si hay duplicidad de actividades entre las diferentes áreas administrativas del SATT, si tiene prioridades con respecto al Presupuesto Participativo, al Plan De Desarrollo Institucional y al Plan De Desarrollo Concertado.

Para que un municipio pueda comprar o contratar bienes o servicios que se requiere en la ejecución de obras que beneficien a la comunidad, durante el proceso de selección, debe actuar conforme lo dispone la Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y demás disposiciones, que resguardan el dinero que proviene del fondo público que puede ser de carácter tributario o no tributario y sean terceros los beneficiados. Al realizar un buen proceso de selección, le da importancia a la gestión de compras, lo que está garantizando el costo adecuado o pago a un buen precio que no perjudique a la entidad municipal y así evite caer en la corrupción de los responsables de la administración de la gestión de compras, siempre y cuando se aplique sabiamente y con ética los principios de promoción del desarrollo humano, la libre competencia y competencia, la imparcialidad, la transparencia y la sostenibilidad ambiental. La gestión de compras está bajo la responsabilidad de las oficinas de Planeamiento, Presupuesto y Estadística, y de Logística y Control Patrimonial en coordinación con la Tesorería y la de Reclamos y Devoluciones.

Es importante conocer la incidencia que tiene el cumplimiento del POI en la gestión de compras que se realiza en el SATT, lo que va a repercutir en el logro

de sus objetivos y líneas estratégicas previstas en el PEI en el lapso de un año. Es decir observar cual es la influencia que tiene el cumplimiento del POI, como instrumento de gestión, al momento de que los funcionarios tomen la decisión de adquirir los bienes o servicios que requiera el SATT en el año 2018 mediante la gestión de compras.

Si observamos los resultados de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional (anexo 1), se puede notar que en la dimensión planificación estratégica los funcionarios no tienen estrategias para evitar la superposición de actividades entre las diferentes dependencias de la entidad; en la dimensión articulación de planes, los funcionarios no articulan adecuadamente el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto Institucional de apertura (PIA); asimismo en la dimensión personal, el SATT no cuenta con personal capacitado para que elaboren los planes estratégicos de gestión; de igual manera se nota que en la dimensión ejecución, los funcionarios no informan en el momento oportuno el Plan Operativo Institucional para que todo el personal lo conozca. Si comparamos los resultados entre las dimensiones, se observa que en planificación estratégica, los funcionarios responsables de la planificación estratégica para gestionar las compras no lo están realizando eficientemente, posiblemente porque no están capacitados o no trabajan en equipo lo que les impide cumplir con eficiencia el POI del SATT.

De igual manera, al observar la variable gestión de compras (Anexo 2) se evidencia que en la dimensión planificación, los funcionarios no realizan la elaboración del cuadro de necesidades en forma adecuada ni oportuna; en la dimensión marco normativo, los funcionarios no manejan el aprovisionamiento tal y conforme está establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento; asimismo tenemos en la dimensión proceso de selección los funcionarios no realizan la convocatoria para la contratación de servicios y bienes en las fechas establecidas en el POI ni comunican a los proveedores interesados; de igual manera, en la dimensión ejecución contractual, los responsables de suscribir los contratos en los plazos y con los procedimientos legales no lo están haciendo correctamente como lo estipula la Ley de

Contrataciones del Estado; con respecto a la dimensión tecnológica, el personal que labora en el área de Gestión de compras tienen dificultades para tener acceso a las herramientas computacionales y, es más, no cuentan con la asesoría necesaria que requieren para elaborar los documentos. Por lo tanto, se evidencia que la dimensión ejecución contractual es la que representa que en el SATT tienen más problemas al momento de ejecutar los contratos de los servicios o productos que hacen con los proveedores.

Al analizar los resultados que se observan en la tabla 3, se evidencia que el nivel de cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) del SATT en el año 2018 el nivel regular predomina con 52% (13 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 40% (10 funcionarios) y deficiente con 8% (2 funcionarios), lo que nos demuestra que no hay mucha eficiencia en el cumplimiento del POI, por lo que es algo preocupante, no solo a nivel regional, también lo es a nivel nacional, como lo expone Mejía (2016) al manifestar que en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, Puno, en el periodo 2013 – 2014, muchos de los procesos de selección no se han cumplido de acuerdo como lo indica el cronograma correspondiente, entre una de sus causas tenemos que las áreas de gestión de la Municipalidad no hacen una adecuada planificación de los requerimientos de sus necesidades reales, o porque no se toma en cuenta las especificaciones técnicas de los bienes que se adquiere, lo que implica fallas administrativas o retrasos en las adquisiciones o contratos. Lo más resaltante de esta problemática es que los funcionarios responsables de los procesos de selección no son profesionales en el ramo de economía, por lo que no cumplen acertadamente sus funciones que están establecidos en el MOF y ROF. Concordamos con Sornaluz (2010) que en su Tesis *“Como abastecer adecuadamente en una empresa estatal”*, señala que el abastecimiento adecuado en el Estado no es tan fácil, para que sea eficaz se requiere de ventajas competitivas y de profesionalidad de los operadores de logística, porque en la dirección gerencial se propicia, por lo general, un alto porcentaje de alteraciones del tiempo normal que requiere un proceso de abastecimiento, al realizar compras en el camino que no estuvieron programadas en un inicio. Los errores lo originan los operadores de la tecnología informática, quienes de manera frecuente



condicionan o favorecen a situaciones de ineficacia el normal abastecimiento de los bienes o servicios que requiere la empresa estatal; es más, los asesores legales no están capacitados en procesos, lo cual dificulta aún más el fluido de las compras.

Según Torres (2005), las municipalidades tienen competencias exclusivas en la aprobación de la organización interna y del presupuesto institucional de acuerdo a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y las leyes de presupuesto que emiten anualmente. Asimismo, crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley. Lo más importante es que tienen que aprobar la entrega de construcciones de locales o servicios públicos de la municipalidad al sector privado mediante concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por la Ley.

En la Tabla 3 con respecto a la gestión de compras del SATT en el año 2018 se observa que el nivel regular predomina con un 64% (16 funcionarios), seguido del nivel eficiente con un 32% (8 funcionarios) y el nivel deficiente con un 4% (1 funcionario). Lo que se evidencia es que la gestión de compras que se realiza en el SATT no es lo que se espera, porque la eficiencia se da en el 32%, lo que significa que hay problemas en el desempeño de los funcionarios que laboran en el área de Gestión de Compras de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Para dar solución a esta situación es importante el nivel de planeamiento que se hace en cada Municipalidad, lo que se logra después de aplicar FODA para realizar el diagnóstico interno de sus fortalezas y debilidades, y el diagnóstico externo de las amenazas y oportunidades que existen en su entorno; de tal manera de que estén en condiciones de definir su política, objetivos y metas que permitan una eficiente ejecución de programas y proyectos en beneficio de la comunidad local. Para afianzar esto concordamos con Chiavenato (1995), quien recomienda ante una posibilidad de que el proceso de planeación estratégica sea burocrático se debe dar respuestas a preguntas como ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?, si no se aplicara cambio alguno ¿Cómo será la organización

dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?, si la respuesta a las preguntas anteriores no fueran aceptables ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían? De igual manera concordamos con Neyra (2012) que en su tesis *“El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública. Caso Defensoría del Pueblo, periodo 2000-2010”* concluye que la Planificación y el Presupuesto Público integrados influyen positivamente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo, lo que conlleva a señalar que el desarrollo de la planificación y el presupuesto público que se realiza con las herramientas adecuadas permiten efectuar el monitoreo para su puntual cumplimiento, en forma eficiente para alcanzar resultados favorables en la gestión de las instituciones del Estado, en caso contrario afectaría en forma negativa en la gestión pública de las entidades.

En la Tabla 4 se observa que en las dimensiones del cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018, la mayoría se ubican en el nivel regular; a continuación pasamos a describir cada uno. En la dimensión planificación estratégica el nivel que predomina es el regular con un 76% (19 funcionarios), en la dimensión articulación de planes predomina el nivel eficiente con un 48% (12 funcionarios), en la dimensión personal predomina el nivel regular con un 48% (12 funcionarios), en la dimensión ejecución, el nivel que predomina es el regular con 56% (14 funcionarios). Estos resultados nos permiten deducir que en el SATT, el cumplimiento del POI, en sus dimensiones, por parte de los funcionarios es realizado de una manera regular. Quijada (2014) con su tesis *“La gestión administrativa en las contrataciones públicas de obras en los gobiernos locales de Lima, La Victoria y San Isidro y su influencia en su nivel y calidad, período 2010-2012”*, concuerda con nuestra investigación al concluir que la planeación de las contrataciones públicas de obras en los gobiernos locales de Lima, La Victoria y San Isidro no ha influido significativamente en mejorar el nivel y calidad en el período 2010-2012, debido a la deficiente planificación e irresponsable participación del personal operativo. Además no cuentan con las personas idóneas que trabajen en la gestión administrativa. Tampoco se aplica una gestión con criterio gerencial, falta integridad y coherencia en la interrelación de sus diversos procesos como

planeación, control, dirección, integración de personal y organización. Esto nos obliga tener cierto conocimiento del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT), que jurídicamente constituye un organismo público descentralizado de la Municipalidad Provincial de Trujillo, con personería de Derecho Público Interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestal y financiera; además de contar con un régimen laboral perteneciente a la actividad privada. Por ello, corresponde al SATT organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los ingresos municipales, tanto tributarios y no tributarios, que se generan dentro del ámbito del distrito de Trujillo, y en algunos casos, a nivel provincial.

En la Tabla 5 se observa que la gestión de compras del SATT en el año 2018, con respecto a sus dimensiones predomina el nivel regular y eficiente, como se evidencia en el orden siguiente: En la dimensión planificación el nivel que predomina es el eficiente con 52% (13 funcionarios), en la dimensión marco normativo predomina el nivel regular con 60% (15 funcionarios), asimismo en la dimensión proceso de selección predomina el nivel eficiente con 48% (12 funcionarios), en la dimensión ejecución contractual, el nivel que predomina es el regular con 72% (18 funcionarios), en la dimensión tecnológica, predomina el nivel regular con 56% (14 funcionarios). Resultados que nos indican que los funcionarios que tienen la responsabilidad de realizar la gestión de compras no están actuando eficientemente en su totalidad. Mejía (2016) en su tesis *“Influencia de la ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios en el cumplimiento de metas presupuestarias de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, periodos 2013 - 2014”*, Puno, corrobora lo antes mencionado porque de acuerdo a la programación de los procesos de contratación de bienes o servicios para el periodo 2013 - 2014, se evidencia que existe una diferencia entre los procesos de contratación que fueron programados en un inicio y de aquellos que llegaron a ser incluidos o cancelados durante el periodo. La deficiencia se da cuando se constata que al inicio programaron entre 24 y 39 procesos respectivamente, y que durante el transcurso del periodo fueron modificándose estos procesos, terminando con 27 y 32 procesos en cada año

respectivamente, evidenciándose que hubo una inadecuada programación en el Plan Anual de Contrataciones.

Posiblemente la planeación estratégica no sea la adecuada, por lo que se tiene que considerar a Thomson (2002) cuando se refiere a la planeación estratégica como el proceso que permite hacer un diagnóstico de los ambientes externos e internos de la entidad para establecer una visión y misión coherentes y entendibles por todos. Asimismo desarrollar metas generales, innovar estrategias, asignar recursos que permitan el logro de los objetivos de la entidad. Lo que es corroborado por Welch (1998), quien manifiesta que cualquier estrategia, por muy audaz e inteligente que sea, no es eficaz si no tiene la adecuada participación de personas idóneas y pragmáticas, de nada sirven los discursos, que liderarán las estrategias en su despegue.

En las tablas 6 y 7 se observa el resultado de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk de la variable cumplimiento del POI y sus respectivas dimensiones y la variable gestión de compras; asimismo de la variable gestión de compras y sus respectivas dimensiones y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional. En ambos casos se está demostrando que el nivel de significancia de la prueba de Shapiro-Wilk los valores en algunos es menor y en otros es mayor al 5% de significancia estándar ( $p < /> 0.05$ ), por lo que se consideró que para ambas variables y sus respectivas dimensiones la distribución es de manera no normal, por lo cual se utilizó pruebas no paramétricas para analizar la incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional sobre la gestión de compras del SATT, se usó la prueba de Tau-b de Kendall y Rho. de Spearman. Teniendo en cuenta que el SATT es dirigido por un Jefe designado por el Alcalde de Trujillo con carácter de confianza. Ejerce la representación legal de la entidad edil y le corresponde la aprobación de los reglamentos y manuales internos que rijan las actividades de la institución. Cuenta con Órganos de Asesoramiento, de Apoyo y de Línea. El SATT propicia en los ciudadanos una cultura de cumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias, con transparencia, servicios de calidad y con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo de la ciudad.

En la tabla 8 se precisa que el 36.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.330 con una significancia de 0.090 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,349 con una significancia de 0,087 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Esto es corroborado por el CEPLAN (2014) al confirmar que el Plan Operativo Institucional de acuerdo a la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, es el documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que toma como base la información generada en el PEI. Este documento desagrega las acciones estratégicas identificadas en el PEI en actividades para un periodo corto, generalmente para un año. Estas acciones estratégicas contribuirán para el logro de sus objetivos estratégicos de la gestión de la entidad, las que deben vincularse con el Sistema de Presupuesto Público.

Considerando que el cumplimiento del POI es de suma importancia en una entidad pública concordamos con Domínguez (2016) quien señala que el POI debe propiciar el desarrollo, estableciendo métodos de utilización racional de los recursos; disminuir los niveles de incertidumbre que siempre se presentan en el futuro; preparar al SATT para hacer frente a las contingencias que se presenten, garantizando el éxito. Además el POI es futurista, teniendo más visión y afán de lograr y mejorar la gestión, condicionando al SATT al ambiente que lo rodea; estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones. También minimiza los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades que se presenten, por lo que las decisiones que se tomen deben basarse en hechos y no en emociones; asimismo promueve la eficiencia al evitar la improvisación, proporcionando los elementos necesarios y adecuados para realizar el control y suministra las bases a través de las cuales operará el SATT.

En la tabla 9 se precisa que el 52.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel regular en la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel eficiente en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.305 con una significancia de 0.123 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,316 con una significancia de 0,124 ( $p > 0.05$ ) determinando que la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo no tiene incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Al respecto Chiavenato (1995) señala que la planeación estratégica tiene beneficios, por ser la claridad de la visión estratégica de la organización, la debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo, el enfoque dirigido con objetivos a largo plazo para la organización en el futuro, un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo independientemente al entorno interno, un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización y la interdependencia con el entorno externo. Concordando con Thomson (2002), quien considera a la planeación estratégica como el proceso que permite hacer un diagnóstico de los ambientes externos e internos de la entidad para establecer una visión y misión coherentes y entendibles por todos. Asimismo desarrollar metas generales, innovar estrategias, asignar recursos que permitan el logro de los objetivos de la entidad. Por su parte Welch (1998) afirma que cualquier estrategia, por muy audaz e inteligente que sea, no es eficaz si no tiene la adecuada participación de personas idóneas y pragmáticas.

Si una planificación estratégica no es eficiente tiene sus consecuencias como lo corrobora Collado (2006) al evidenciar que el modelo de ejecución de presupuesto de la ONAPRES en la República Dominicana, en ciertas ocasiones, incumple con lo estipulado en la Ley de Gastos Públicos, lo que es perjudicial para el Estado y la sociedad, convirtiéndose en una fuente de corrupción. Esto es consecuencia de tener un sistema demasiado largo y complejo, donde los procesos de compra y los de pago se vuelven repetitivos. Además las

operaciones que se realiza aún son esencialmente manuales. Los insumos y el tiempo son costosos. Varios puestos de control originan ineficacia lo que permite poca transparencia, encareciéndose los bienes y servicios que se adquieren. No hay homogeneidad en los procedimientos y se observa poca sistematización y bajos niveles de institucionalidad.

En la tabla 10 se precisa que el 28.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 28.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel regular en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.018 con una significancia de 0.925 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,017 con una significancia de 0,935 ( $p > 0.05$ ) determinando que la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo no tiene incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Esto es corroborado por Mejía (2016) que en su tesis *“Influencia de la ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios en el cumplimiento de metas presupuestarias de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, periodos 2013 - 2014”, Puno*, al mencionar que en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, Puno, en el periodo 2013 – 2014 muchos de los procesos de selección no se han cumplido de acuerdo como lo indica el cronograma correspondiente, algunos fueron cancelados otros fueron declarados desiertos. Esto es consecuencia de que las áreas de gestión de la Municipalidad no hacen una adecuada planificación de los requerimientos de sus necesidades reales, lo que implica fallas administrativas o retrasos en las adquisiciones o contratos. Lo más resaltante de esta problemática es que los funcionarios responsables de los procesos de selección no son profesionales en el ramo de economía, por lo que no cumplen acertadamente sus funciones que están establecidos en el MOF y ROF.

Cabe indicar que en el SATT el POI tiene articulaciones entre las herramientas de gestión existentes, teniendo la articulación entre el POI el PEI, la articulación

entre el POI y el PIA, la articulación entre el POI y el PRDC, la articulación entre el POI y el PAC, la articulación entre el POI y el PESEM.

En la tabla 11 se precisa que el 36.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 24.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.419 con una significancia de 0.031 que es menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,443 con una significancia de 0,027 ( $p < 0.05$ ) determinando que la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. Con respecto al personal que tiene la responsabilidad de dar cumplimiento del POI para lograr una eficiente gestión de compras, Sornaluz (2010) en su Tesis *“Como abastecer adecuadamente en una empresa estatal”*, corrobora los resultados evidenciados al concluir que el abastecimiento adecuado en el Estado no es tan fácil, para que sea eficaz se requiere de la profesionalidad de los operadores de logística. En la dirección gerencial se propicia, por lo general, un alto porcentaje de alteraciones del tiempo normal que requiere un proceso de abastecimiento, al realizar compras en el camino que no estuvieron programadas en un inicio. Los errores lo originan los operadores de la tecnología informática, quienes de manera frecuente condicionan o favorecen a situaciones de ineficacia el normal abastecimiento de los bienes o servicios que requiere la empresa estatal; es más, los asesores legales no están capacitados en procesos, lo cual dificulta aún más el fluido de las compras. Por lo tanto es necesario considerar si en el SATT se cuenta con el personal capacitado con experiencia en la elaboración de Planes Operativos Institucionales, si hay un programa de capacitaciones y especialización para el personal involucrado en el cumplimiento del POI, si se cuenta con convenios institucionales, como el CEPLAN, para fortalecer las capacidades de los miembros de las oficinas de modernización del SATT.



En la tabla 12 se precisa que el 40.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.377 (positivo bajo) con una significancia de 0.053 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,398 con una significancia de 0,019 ( $p < 0.05$ ) determinando que la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. Para que el cumplimiento del POI alcance la eficiencia en su totalidad se tiene que considerar que el POI como herramienta administrativa de una entidad pública o privada es elaborado de acuerdo a enfoques que creyera conveniente el equipo responsable de su elaboración; como es de conocimiento general el POI ayuda a las entidades a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos. Esto es corroborado por Domínguez (2016) quien sugiere que el POI debe estar enfocado en procesos, porque comprende el desarrollo secuencial de fases, como: La fase filosófica, que tiene que ver con los valores estratégicos, la visión y la misión. La fase analítica, que consiste en el análisis del entorno general, en el cual se desenvuelve el SATT, a fin de identificar las oportunidades y las amenazas; y el análisis de la realidad interna, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales del SATT. La fase operativa, que trata de la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas del SATT y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. La fase de acción, desarrollo y evaluación; que consiste en la implementación del POI, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño del SATT, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de recursos financieros indispensables.

En la tabla 13 se precisa que el 32.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel eficiente en la dimensión planificación de la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión planificación de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.189 con una significancia de 0.319 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,213 con una significancia de 0,307 ( $p < 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Estos resultados son corroborados por el informe que hace la Municipalidad Provincial de Chiclayo (2014) sobre la evaluación del Plan Operativo Institucional en que la mayor parte de las Unidades Orgánicas no cumplen a plenitud con las actividades programadas en sus planes operativos, incumpliendo sus objetivos y metas propuestas; que relacionadas con los resultados obtenidos presenta un grado de ejecución realmente bajo; factores vinculados a una deficiente gestión logística en su abastecimiento de los recursos materiales, personal y distribución de presupuesto. Además, existe una fuerte debilidad administrativa presumiéndose que se estén suscitando actos de corrupción, por falta de autoridad institucional y que se refleja en cada una de las unidades orgánicas. Por su parte Torres (2005) manifiesta que las Municipalidades tienen que realizar el manejo adecuado de planes de desarrollo económico local y social, así también el desarrollo de capacidades y la equidad; por lo que la promoción del desarrollo económico con incidencia en la micro y pequeña empresa es de responsabilidad de las Municipalidades según la Ley Orgánica de Municipalidades.

En la tabla 14 se precisa que el 40.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión marco normativo de la gestión de compras, a diferencia que el 28.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión marco normativo de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.538 con una significancia de 0.006

que es menor al 5% de significancia estándar ( $p < 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,568 con una significancia de 0,003 ( $p < 0.05$ ) determinando que el Plan Operativo tiene moderada incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. Lo que nos conlleva a inferir que el Plan Operativo Institucional (POI), dentro del marco normativo del SATT, es de suma importancia, además sirve para que el SATT disponga de un proceso de planificación estratégica, organizado, dirigido, coordinado y controlado que permita cumplir metas, objetivos y misión institucional. El marco normativo del SATT permite llevar a cabo un control interno eficaz, porque está engarzado con los objetivos y la misión institucional. Asimismo, lograr los indicadores de impacto, resultado y producto de mucha utilidad para una gestión óptima del SATT. De igual manera, que se haga fácil el planeamiento táctico y estratégico, la organización estructural y funcional, para una adecuada y efectiva toma de decisiones. Por último fomenta el trabajo en equipo creando las sinergias necesarias y cerrando el circuito con un control eficaz y de mucha utilidad para la gestión del SATT.

El marco normativo que rige el cumplimiento del POI permite la provisión de bienes, el abastecimiento de servicios y el manejo del aprovisionamiento de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, fomenta el respeto a los plazos estipulados en la Ley o que han sido sujetos de sanciones por parte del tribunal de OSCE, la atención de servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales, la elaboración de directivas internas de buenas prácticas relacionados a los procedimientos legales, la ejecución de las obras de acuerdo a la programación de inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional, la presencia de asesores legales con experiencia en el área, y el establecimiento de mecanismos de absolución de orientación a los trabajadores y usuarios de la institución en materia de abastecimiento.

En la tabla 15 se precisa que el 24.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel eficiente en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras, a

diferencia que el 24.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.311 con una significancia de 0.106 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,329 con una significancia de 0,108 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Por lo que se deduce que el proceso de selección no se está efectuando a cabalidad para lograr una eficiente gestión de compras, por lo que es necesario tener mayor conocimiento sobre el rol fundamental que cumple el proceso de selección, porque de ello depende la realización de la convocatoria para la contratación de servicios, bienes y obras en el SEACE, la elaboración del registro de participantes, las respuestas a dudas de los clientes externos e internos sobre los tipos de procesos, como la licitación pública, concurso público, adjudicación directa pública, adjudicación directa selectiva y menor cuantía, la presentación de las consultas y observaciones, la absolución de las consultas y observaciones, la realización de la presentación de propuestas en forma adecuada, la realización de la evaluación de expedientes con factores objetivos, razonables, congruentes y proporcionales, la realización del otorgamiento de la Buena Pro en el plazo previsto, el respeto a la programación de inversiones y el Presupuesto Institucional Modificado, la convocación de los procesos de selección en el SEACE, la publicación del consentimiento en el SEACE, la realización de los procesos de selección para servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales.

El proceso de selección se fundamenta en la Teoría de Recursos y Capacidades que establece la gestión óptima de vínculos que se forman dentro y entre entidades que son capaces de generar ventajas competitivas mucho más fuertes que las que provienen de la gestión óptima de actividades individuales. De tal manera que el desarrollo de las habilidades de la gestión de compras, entre ellas la coordinación con y entre proveedores, el análisis conjunto de costes, o el análisis de las capacidades de los proveedores se garantizan si

se realizan fuertes alianzas de gestión entre proveedores y compradores, que vendría a formar parte del capital social y los recursos de la organización.

En la tabla 16 se precisa que el 40.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras, a diferencia que el 24.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel regular en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.315 con una significancia de 0.106 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,332 con una significancia de 0,105 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Para que la ejecución contractual de la gestión de compras sea totalmente eficiente tiene que estar enfocado en la estrategia conjunta, donde de acuerdo a la Gestión de compras (2015) se hace fundamental la creación de un equipo estratégico de compras, para destinar recursos específicos para los proyectos a ejecutar. Asimismo el responsable de la oficina de compras es el facilitador para las decisiones del equipo, por lo que la selección de proveedores obedece a una decisión conjunta basada en hechos y datos reales, existiendo una responsabilidad compartida sobre el desempeño del proveedor vs. los requerimientos del negocio. De tal manera que el Plan de Compras lo elabora el equipo estratégico de compras, quien obtiene acceso a todo el gasto acordado por el equipo.

Mediante la ejecución contractual de la gestión de compras, creemos que la compra pública es un elemento que da seguridad para la producción industrial de nuestros emprendedores y empresarios regionales. Por lo que se debe estandarizar los bienes y servicios para, sólo, comprar a los productores de la Región. Estandarizar significa normalizar, si fuera posible, el mayor número de bienes y servicios mediante la homogenización de sus características y así puedan ser catalogados, permitiendo una mayor participación de los proveedores y ahorro en recursos humanos, materiales y económicos al SATT.

En la tabla 17 se precisa que el 32.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión tecnológica de la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel eficiente en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la dimensión tecnológica de la gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.345 con una significancia de 0.073 que es mayor al 5% de significancia estándar ( $p > 0.05$ ), asimismo el Rho de Spearman es 0,363 con una significancia de 0,075 ( $p > 0.05$ ) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. En la actualidad se ha vuelto indispensable e incluso es un requisito para poder laboral, el tener conocimiento de la Tecnología e Informática de la Comunicación (TIC), lo que es corroborado por De la Cruz (2016), en su tesis *“Incidencia del control interno en el área de logística-abastecimiento de la municipalidad provincial de Huarochirí 2015”*. La logística-abastecimiento de una organización tiene que ser operativizada de manera tecnológica, para agilizar una gestión. Los resultados y el análisis de la investigación demostraron que existe una inadecuada implementación de control interno que imposibilita de forma parcial, el cumplimiento de los objetivos principales de toda Municipalidad, lo que trae como consecuencia la falta de aplicación del efectivo sistema de control interno, además comprobó la falta de capacitación del personal del área de logística-abastecimiento de la Municipalidad provincial de Huarochirí, en otras palabras, hay deficiencia en habilidades tecnológicas.

Es necesario y oportuno tener en cuenta que en una organización pública que genera dinero la tecnología es una de las actividades decisivas en la gestión institucional. Mediante una eficiente tecnología administrativa de la provisión de bienes y servicios a los precios adecuados y de calidad se logra el cumplimiento de las actividades de los proyectos institucionales consideradas en el Presupuesto de la organización. Más por el contrario una deficiente tecnología genera el efecto negativo. Por lo que concuerda con lo que manifiesta Vásquez (2015) sobre la desagregación tecnológica y la transferencia de tecnología, que

nos permite tener poder de negociación frente a las compras importadas, y podemos exigir transferencia de tecnología o de conocimiento, estableciendo condiciones con la empresa adjudicada, que debe brindar capacitación de mantenimiento para que el trabajador del SATT se especialice en un mediano plazo. Además permite un mejor control de la corrupción y la transparencia, al generar espacios para que los ciudadanos de la región se conviertan en veedores de la gestión de compras del SATT, por lo que se tiene que capacitar a los proveedores para que se eviten errores en el procedimiento de la compra pública, promoviendo de esta manera una participación y gestión efectiva. Considerando que la participación ciudadana permite transparencia, por lo que se debe reducir los trámites burocráticos, en especial cuando se trata de proveedores pequeños; de esta manera se estaría generando el diálogo, debate y participación de los ciudadanos, con lo cual se mejoraría la práctica, democratización y ética en la compra pública.

## V. CONCLUSIONES

- Es el nivel regular que predomina en la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2018, con el 52%, seguido del nivel eficiente con el 40%, y del nivel deficiente con un 8%. Lo que indica que el cumplimiento del Plan Operativo Institucional es en forma regular por la mayoría de los funcionarios del SATT, pero hay que tener en cuenta que en menor porcentaje hay funcionarios que permiten que el cumplimiento del POI sea eficiente 2018.
- Es el nivel regular que predomina en la variable gestión de compras del SATT, 2018 con el 64%, seguido del nivel eficiente con 32% y del nivel deficiente con 4%. Esto nos indica que la gestión de compras está siendo realizada en forma regular por la mayoría de los funcionarios del SATT, 2018; asimismo hay funcionarios que si realizan una eficiente gestión de compras.
- Es el nivel regular que predomina en las dimensiones de la variable independiente cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018, en el orden que sigue: planificación estratégica con 76%, personal con 48%, ejecución con 56%, con la excepción de la dimensión articulación de planes, que predomina el nivel eficiente con 48%. También es evidente que las dimensiones del cumplimiento del POI son cumplidas de manera regular por los funcionarios del SATT, 2018, sólo se nota una diferencia, que hay eficiencia en el cumplimiento de la articulación del POI con los otros Planes de Dirección del SATT.
- Es el nivel regular que predomina en la mayoría de las dimensiones de la variable gestión de compras, como se observa en el marco normativo con 60%, ejecución contractual con 72% y tecnológica con 56%; también es evidente la eficiencia en planificación con 52% y en proceso de selección con 48%, Siendo más evidente la gestión que se hace al momento de la



ejecución contractual en la compra o adquisición de los bienes o servicios de manera regular.

- La incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja significativa en la gestión de compras en el SATT, 2018, al obtener con la prueba de Tau-b de Kendall el valor de 0.330 con un p-valor = 0.090 > que 0.05; asimismo el Rho de Spearman tiene un valor de 0.349 con un p-valor = 0.087 > que 0.05. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 36%.
- La incidencia de la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.305 con un p-valor = 0.123 > 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.316 con un p-valor = 0.124 > 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 52%.
- La incidencia de la dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es muy baja en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.018 con un p-valor = 0.925 > 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.017 con un p-valor = 0.935 > 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión articulación de planes del cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 28%.
- La incidencia de la dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es moderada en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.419 con un p-valor = 0.031 < 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.443

con un p-valor =  $0.027 < 0.05$ . Consecuentemente se rechaza la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión personal del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 36%.

- La incidencia de la dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.377 con un p-valor =  $0.053 > 0.05$ , asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.398 con un p-valor =  $0.049 > 0.05$ . Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión ejecución del cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 40%.
- La incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.189 con un p-valor =  $0.319 > 0.05$ , asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.213 con un p-valor =  $0.307 > 0.05$ . Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, en el SATT, 2018, hay coincidencia en 32%, en el que el cumplimiento del POI está en el nivel regular y la dimensión planificación de la gestión de compras en el nivel eficiente.
- La incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es moderada en la dimensión marco normativo de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.538 con un p-valor =  $0.006 < 0.05$ , asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.568 con un p-valor =  $0.003 < 0.05$ . Consecuentemente se rechaza la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el cumplimiento del POI y la dimensión marco normativo de la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 40%.

- La incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.311 con un p-valor =  $0.106 > 0.05$ , asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.329 con un p-valor =  $0.108 > 0.05$ . Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, en el SATT, 2018, hay coincidencia en 24%, en el que el cumplimiento del POI está en el nivel regular y la dimensión proceso de selección de la gestión de compras en el nivel eficiente.
  
- La incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.315 con un p-valor =  $0.106 > 0.05$ , asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.332 con un p-valor =  $0.105 > 0.05$ . Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el cumplimiento del POI y la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 40%.
  
- La incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja en la dimensión tecnológica de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.345 con un p-valor =  $0.073 > 0.05$ , asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.363 con un p-valor =  $0.075 > 0.05$ . Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el POI y la dimensión marco normativo se la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 32%.

## **VI. RECOMENDACIONES**

En vista de los resultados y las conclusiones de la presente investigación científica proponemos las siguientes recomendaciones:

- El Servicio de Administración Tributaria de Trujillo debe tener en cuenta la implementación del Plan Operativo Institucional al 100%, teniendo en cuenta que es una política de gestión pública que permite mejorar la gestión de compras al buscar la participación de los proveedores y la población mediante la comunicación virtual a través de la tecnología, evitando la corrupción y el abuso de poder.
  
- A la Municipalidad Provincial de Trujillo debe fomentar la organización de un equipo de trabajo con personas probas que tenga la responsabilidad de monitorear las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo para su eficiente cumplimiento con la finalidad de fomentar el dialogo abierto y sincero para rescatar las experiencias, propuestas y soluciones, además crear un espacio de colaboración entre los funcionarios de las diversas áreas que trabajan en el gobierno local.
  
- Al gobierno regional La Libertad para que en coordinación con los gobiernos locales realicen capacitaciones a los funcionarios que tienen la responsabilidad de ejecutar proyectos de corta duración, para que elaboren y cumplan eficientemente sus Planes Operativos Institucionales que les permitan ejecutar una eficiente gestión de compras de acuerdo a las necesidades de la población.
  
- Al gobierno regional La Libertad realizar como representante del gobierno nacional en nuestra Región estrategias políticas relacionados con los gastos públicos en la adquisición de bienes o servicios o en la construcción de obras públicas que benefician a la población juntamente con los gobiernos locales que cumplen casi la misma función, para que de esta manera no haya duplicidad de presupuestos ni tanta demora en la gestión de compras por ambas entidades.

## **VII. PROPUESTA**

### **7.1 Nombre de la propuesta**

Propuesta de mejora de la gestión de compras dando cumplimiento al Plan Operativo Institucional del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo mediante la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control Interno.

### **7.2 Datos informativos**

- 1.1. Institución: Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT)
- 1.2. Dirección: Jr. Bolívar 530 - 538
- 1.3. Participantes: Funcionarios y servidores del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo
- 1.4. Investigador : Mg. Galvez Cabanillas Dany Rolando
- 1.5. Asesor: Dr. Morales Salazar Pedro Otoniel

### **7.3 Fundamentación**

La presente propuesta consiste en proponer alternativas de solución al problema planteado, el Área de gestión de compras del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo de la Municipalidad Provincial de Trujillo, presenta deficiencias a causa de que el cumplimiento del Plan Operativo Institucional es ineficiente por parte del personal que trabaja en dicha área. Aun existiendo Normas que reglamentan el funcionamiento del Plan Operativo Institucional e inclusive las funciones específicas del área de Gestión de Compras.

El Sistema de Control Interno permite prevenir riesgos, irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas. Es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica (Contraloría General de la República, 2016, p. 2)

El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. Ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino (Contraloría General de la República, 2014, p. 12)

## **7.4 Objetivos**

### **7.4.1 Objetivo general**

Proponer la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control Interno para el mejor cumplimiento del Plan Operativo Institucional del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo.

### **7.4.2 Objetivos específicos**

**7.4.2.1** Lograr una adecuada correlación entre el cumplimiento del Plan Operativo Institucional y el Área de Gestión de Compras del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo.

**7.4.2.2** Fortalecer el Área de Gestión de Compras para que el cumplimiento del Plan Operativo Institucional sea eficiente.

**7.4.2.3** Mejorar la gestión de compras del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo mediante un adecuado control interno en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional.

## **7.5 Metodología**

### **7.5.1 Método**

El método utilizado para la elaboración de la presente propuesta es de análisis y síntesis que tiene como finalidad, gestionar la información que permita promover una cultura de transparencia y cooperación en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) mediante un modelo de implementación del Sistema de Control Interno, esto permitirá asegurar la operatividad eficiente de los funcionarios y servidores del Servicio de

Administración Tributaria de Trujillo (SATT), así como también mejorar la calidad del cumplimiento del POI, proceso que tienen como base las políticas de gestión del SATT.

### **7.5.2 Medios y Materiales**

Los medios y materiales que se usarán para el desarrollo de la propuesta serán principalmente útiles de escritorio (papel bond, lapiceros, folders) además de servicios como impresiones, internet, telefonía móvil. Transporte y alimentación.

## **7.6 Pasos para la concreción de la propuesta**

### **7.6.1 Identificación del problema**

Luego del proceso de recopilación y análisis de la información obtenida en el desarrollo de la investigación se ha identificado los siguientes problemas:

- Alto nivel de incumplimiento del Plan Operativo Institucional.
- Carencia de cultura de transparencia y respeto de los derechos de la población trujillana por parte de los funcionarios y servidores del SATT.
- Carencia de eficiencia en la aplicación de normas de control interno.
- Ineficiente gestión del tiempo en el cumplimiento del POI 2018.
- Reducido presupuesto para generar un equipo de alto rendimiento para desarrollar el Sistema de Control Interno del SATT.

### **7.6.2 Descripción de la propuesta**

La Municipalidad Provincial de Trujillo (MPT) tiene organizado e implementado un sistema de control interno, pero que no tiene alcance para el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) por ser una organización autónoma.

La implementación del sistema de control interno en el SATT es responsabilidad del representante legal de la entidad, para lo que se deben aplicar métodos y procedimientos, al igual que la calidad, la eficiencia y eficacia, es también responsabilidad de los jefes de cada una de las dependencias de la entidad, en este caso del área de Gestión de Compras, sin embargo, la responsabilidad de la buena marcha del SATT es de todas las personas que laboran en ella.

Con la reglamentación del control interno en el SATT, se busca sensibilizar a los funcionarios públicos, sobre la importancia en el ejercicio de sus competencias, proporcionándoles un instrumento adicional para el buen manejo, custodia, control y aplicación de los recursos públicos del MPT, así como la consecución de los objetivos institucionales contenidos en su Plan Operativo Institucional, de conformidad con las leyes y demás disposiciones legales aplicables lo cual contribuye también a fortalecer los principios de transparencia, rendición de cuentas y fiscalización de los recursos públicos.

El control interno, lejos de ser un fin en sí mismo que interfiera con el accionar de las entidades, es un medio más para el logro de sus objetivos, por lo tanto, debe entenderse como un proceso que bajo la responsabilidad indelegable de la alta dirección, es ejecutado por ella misma y por todos y cada uno de sus integrantes, esta responsabilidad es de todos los servidores públicos, por lo que se hace necesario que todos conozcan su marco conceptual, sus componentes, la importancia de su implementación y operatividad.

### **7.6.3 Justificación de la propuesta**

#### **7.6.3.1 Legal**

- Constitución Política del Perú
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG. Normas de Control Interno



- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG. Guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus modificatorias. Ley N° 27785
- Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y sus modificatorias. Ley N° 28716
- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Ley N° 27658
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada “Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.
- Control Interno – Marco Integrado COSO 2013.

#### **7.6.3.2 Técnica**

La presente propuesta tiene el propósito de buscar una solución al problema observado en el Área de Gestión de Compras del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo donde el cumplimiento del Plan Operativo Institucional no es eficaz al presentar deficiencias en el proceso de compra o adquisición de bienes o servicios que benefician a la población trujillana. Este proceso es realizado por funcionarios y servidores que desempeñan el rol de especialistas en gestión de compras y ventas. Por lo que es necesario elaborar y aplicar el modelo de implementación del Sistema de Control Interno con la finalidad de dar un cumplimiento eficiente y efectivo del POI, porque el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realizará el SATT que sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente, siendo responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el

funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

Los principales problemas que se evidencian están relacionados con el cumplimiento de los contratos por parte de los funcionarios del Área de Gestión de Compras y de los proveedores, que no se da dentro de los plazos establecidos, tampoco hay una buena selección de proveedores que garanticen la calidad de los bienes que se compran ni de los servicios que brindan al SATT.

De acuerdo lo expuesto en los párrafos anteriores se propone el presente modelo de implementación del Sistema de Control Interno con la única finalidad de fortalecer el Control Interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.

#### **7.6.4 Diseño de la propuesta**

##### **7.6.4.1 Estructura temática**

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

En su ejercicio debe contemplar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales, en consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea

intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando, por lo que se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal. En un sentido amplio, incluye, por consiguiente, controles que pueden ser contables o administrativos. Se debe diferenciar lo que es el control interno contable y el control interno administrativo, que son dos estancias distintas pero de mucho interés para el funcionamiento del aparato estatal, así, el primero es un proceso que adelanta las entidades públicas con el fin de lograr la existencia y efectividad de los procedimientos de control y verificación de las actividades propias del proceso contable, capaces de garantizar razonablemente que la información financiera cumple con las características cualitativas de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad de que trata el Régimen de Contabilidad Pública, mientras que el control interno administrativo es el proceso que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables; comprende el plan organizacional y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, que ayuden a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la entidad, se debe recordar que la ausencia o ineficiencia de un sistema de control administrativo, es signo de una administración débil e inadecuada.

Sintetizando lo dicho, se puede afirmar que el control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los

cambios que enfrenta la entidad, efectuado por la administración y todo su talento humano, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos, constituyéndose en un mecanismo para establecer que las cosas se cumplan como fueron planeadas de acuerdo con los objetivos, políticas, metas, etc., fijados para el desarrollo de su misión institucional.

Las entidades públicas requieren del cumplimiento de muchas leyes y regulaciones, en éstas se ordenan la obtención de ingresos y ejecución de gastos con los dineros públicos y la forma de operar, entre ellos se puede citar la ley de presupuesto, tratados internacionales, ley general de contratación pública, leyes sobre la administración y gestión pública, ley de contabilidad, ley de derechos civiles y protección del medio ambiente, regulaciones sobre el manejo de los impuestos y acciones que eviten el fraude y la corrupción, que tanto mal le ha causado al patrimonio público, entre otros elementos que son fundamentales para el buen uso de los recursos.

La máxima autoridad, en su calidad de responsable por el sistema de control interno, deberá mostrar constantemente una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, mediante la divulgación de éstas y un ejemplo continuo de apego a ellas en el desarrollo de las labores habituales, la máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno; .la máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización, así mismo ella emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción; los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio; considerando que el talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento (Claros y León, 2012, p. 26).

El control interno debe contemplar los mecanismos y disposiciones requeridas a efecto que las servidoras y servidores de las unidades participantes en la ejecución de los procesos, actividades y transacciones de la institución, desarrollen sus acciones de manera coordinada y coherente, con miras a la implantación efectiva de la estrategia organizacional para el logro de los objetivos.

El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente. Se observará y evaluará el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la vigencia y la calidad del control interno y emprender las modificaciones que sean pertinentes para mantener su efectividad.

Las evaluaciones periódicas, responden a la necesidad de identificar las fortalezas y debilidades de la entidad respecto al sistema de control interno, propiciar una mayor eficacia de sus componentes, asignar la responsabilidad sobre el mismo a todas las dependencias de la organización, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y evalúa la manera de administrar los recursos necesarios para alcanzarlos.

Las evaluaciones periódicas o puntuales también pueden ser ejecutadas por la unidad de auditoría interna de la entidad, la Contraloría General del Estado y las firmas privadas de auditoría.

En el caso de las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control, la unidad a la cual éstas son dirigidas emprenderá de manera efectiva las acciones pertinentes dentro de los plazos establecidos, considerando que éstas son de cumplimiento obligatorio.

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, determinarán las acciones preventivas o correctivas que conduzcan a solucionar

los problemas detectados e implantarán las recomendaciones de las revisiones y acciones de control realizadas para fortalecer el sistema de control interno, de conformidad con los objetivos y recursos institucionales.

El logro de los objetivos del control interno se alcanza mediante la conformación de cinco componentes interrelacionados, que serán los mismos para todas las organizaciones (públicas o privadas):

- Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización y tiene influencia directa en el personal y su visión respecto al control.
- Evaluación de riesgos: consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la organización; ello tiene utilidad para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados.
- Actividades de control: son las acciones, políticas, normas y procedimientos que permiten a la dirección manejar y afrontar los riesgos identificados.
- Información y comunicación: constituyen los medios y sistemas mediante los cuales el personal de la entidad capta e intercambia la información necesaria para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión y monitoreo: es un proceso para verificar el desarrollo y desempeño del sistema de control interno en el transcurso del tiempo. Es decir, evalúa la calidad del control interno en el tiempo.

### **Hacia un control interno eficiente y eficaz**

Según Ivanega (s.f.) resulta importante destacar las condiciones que debe reunir el control interno para poder cumplir, en tiempo y forma, con los objetivos que lo justifican.

- A. El primero se vincula con la transparencia, principio que no se ubica fuera de él como un fin que le es externo, sino que lo informa y le da sentido.

El control público dejó de constituir un ámbito cerrado, reservado a unos pocos sujetos controlados y/o controlantes; se trata de una garantía democrática. La transparencia no solo involucra la publicidad de los informes, resoluciones, disposiciones, también se expande hacia los efectos de tal control.

En tales términos, y siendo prácticos, una vez aplicados los procedimientos de control interno, detectadas las fallas, los desvíos, las irregularidades, cabe transparentar las acciones posteriores que el controlado aplica para corregir aquellas deficiencias. De lo contrario, el control interno se convierte en una alegoría.

- B. La segunda condición ineludible es que debe tratarse de un control ético. Ello implica exigencias específicas respecto a las conductas de quienes controlan y los requisitos a cumplir por todos los que tienen funciones en tal materia, que deberán evitar situaciones de conflictos de intereses y cumplir las normas que obligan a todo agente público.

Ya no resulta posible analizar la aplicación de principios éticos exclusivamente a la función pública, toda organización exige el cumplimiento de valores que configuran una ética corporativa.

Una sistematización interesante de la actuación ética del profesional es aquella que entiende que, como otras personas, aquél debe orientar su actuación hacia el bien; respetar al prójimo y las normas que debe cumplir. A su vez, en relación con las personas que contrataron sus servicios o los utilizan, debe preocuparse por una prestación cuidadosa, responsable y eficaz, y discreción en el manejo de la información que obtiene en sus tareas.



Se tratan de reglas aplicadas a la propia organización. El primer aspecto que se prevé está vinculado con la necesidad de definir y comunicar apropiadamente todos los agentes de la organización, los valores y los códigos de conducta. Se expresa que “las autoridades superiores deben procurar la internalización de los valores, difundirlos y propiciar actividades de capacitación al respecto”.

La importancia de estas consignas radica, a nuestro entender, en el compromiso que deben asumir las autoridades en la implementación de sistemas para informar y concientizar al personal sobre tales valores. Ésta es, en sí misma, una regla de ética, pues presupone que el superior debe “dar el ejemplo” de las conductas que exige a los agentes.

En síntesis, el agente público que controla (en el caso internamente) debe cumplir con las exigencias éticas como profesional, funcionario y también con las vinculadas a la actividad específica que desarrolla.

Sin embargo, en el ámbito público, un control ético no solo se vincula con el comportamiento de quienes lo ejercen; también involucra la noción de un control eficiente, que no se desvíe de sus objetivos ni oculte fines espurios.

- C. Otro de los requisitos esenciales es el de la independencia, que entendemos unido a otra exigencia: la idoneidad.

Partimos de entender que las paradojas e incertidumbres que suelen plantearse respecto a la independencia en la relación controlado-controlador encuentran una vía de interpretación en el citado principio de transparencia y en el requisito de la idoneidad.

Sobre todas las modalidades, en mayor o menor medida, pesa la duda acerca de la “dependencia”, incluso sobre el control judicial.

Por lo tanto, ninguna de las especies está exenta de cuestionamientos sobre la influencia que se ejerce sobre quienes controlan. Pero es indiscutible que el control interno es el más afectado por tales incertidumbres.

Es a consecuencia de ello que interpretar y valorar el grado de independencia obliga a remitirse a aquel principio.

Depender implica estar subordinado, sujeto a algo o alguien, aunque la “no dependencia” en términos de control se relaciona con la imparcialidad, la integridad, la objetividad, la neutralidad y, por supuesto, con la ética.

Sentadas estas bases, decíamos que uno de los factores que salvaguarda a quien controla de posibles influencias es su propia capacitación, la idoneidad y la aplicación de criterios científicos y técnicos en sus funciones.

En síntesis, ética, independencia e idoneidad conforman un bloque inescindible que preserva al propio control de ser invadido por factores ajenos a sus objetivos.

Retomando lo expuesto en párrafos anteriores, estamos convencidos de que idoneidad técnica sin ética es sinónimo de corrupción, y que ética sin idoneidad es signo de inoperancia y también de corrupción, en la medida que quien ejerce una función sabe que no cuenta con los conocimientos suficientes.

- D. El control interno también debe ser constructivo y educativo. Si bien es una condición predicable de todas las manifestaciones del control, en el tipo que aquí abordamos adquiere un perfil particular.

Esta función debe construir nexos entre el “deber ser” y el “ser”, sin que ello pueda confundirse con la ausencia de independencia.

Se trata de un vínculo técnico-profesional que, sin renunciar a sus objetivos, contribuya a mejorar la gestión. Implica colaborar, técnicamente hablando, para corregir conductas, y

obtener la articulación de instrumentos y procedimientos que ayuden a lograr una actuación pública ajustada al contexto constitucional y legal.

La creencia de que sólo el control del que se derivan castigos es útil es producto del desconocimiento de la organización, su estructura y funcionamiento.

#### 7.6.4.2 Modelo de implementación del Sistema de Control Interno

Las entidades inician o complementan su implementación del SCI de acuerdo al siguiente Modelo de implementación, observando en qué etapa y fase se encuentran:

Figura 5

Modelo de Implementación del SCI

PLANIFICACIÓN		EJECUCIÓN	EVALUACIÓN
			<b>ETAPA V</b> Reportes de evaluación y mejora continua
		<b>ETAPA IV</b> Cierre de brechas	8. Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI. 9. Elaborar un informe final. 10. Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI.
		<b>ETAPA III</b> Elaboración del Plan de trabajo para el cierre de brechas	
<b>ETAPA II</b> Identificación de brechas	6. Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI.		
<b>ETAPA I</b> Acciones preliminares	4. Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI. 5. Realizar el diagnóstico del SCI.	7. Ejecutar las acciones definidas en el Plan de Trabajo.	
1. Suscribir acta de compromiso. 2. Conformar Comité de Control Interno. 3. Sensibilizar y capacitar en Control Interno.			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

### DESARROLLO DEL MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI FASE DE PLANIFICACIÓN

La implementación efectiva del SCI en el SATT depende en gran parte del cumplimiento de las actividades, que constituyen cada una de las tres

etapas que componen la Fase de Planificación. Esta fase tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita al SATT implementar progresivamente su SCI.

En esta fase es importante establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales del SATT a través de un compromiso formal y por escrito del Titular y la Alta Dirección con el proceso de implementación del SCI y la constitución de un Comité de Control Interno responsable del mismo.

## ETAPA I: Acciones preliminares

### Actividad 1: Suscribir acta de compromiso

El Titular y todos los funcionarios que integran la Alta Dirección del SATT tienen que comprometerse formalmente para implementar el SCI, asimismo velar por su eficaz y eficiente funcionamiento, para lo cual tienen que suscribir un acta de compromiso a fin de que el proceso de implementación del SCI, de acuerdo a la Figura 5 de la presente Guía, fluya desde el nivel directivo hacia el mando medio y operativo de la entidad, de forma vertical y transversal dentro de la organización.

Tabla 18

Actividad 1: Suscribir acta de compromiso

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
Titular del SATT	El Titular y la Alta Dirección formalizan el compromiso institucional respecto a la implementación del SCI.	<p><b>Tarea 1:</b> Convocar a reunión a todos los funcionarios que forman parte de la Alta Dirección, sin excepción; cuya agenda debe incluir la toma de conocimiento respecto a los roles, responsabilidades y plazos para la implementación del SCI y su importancia para la entidad.</p> <p><b>Tarea 2:</b> Suscribir el acta de compromiso de carácter institucional elaborado por el Secretario Técnico del CCI, por el Titular y todos los funcionarios que forman parte de la Alta Dirección.</p> <p><b>Tarea 3:</b> Disponer la publicación del acta, en el portal web institucional o portal de transparencia, según sea el caso.</p> <p><b>Tarea 4:</b> Remitir el acta de compromiso al CCI, luego que éste haya sido conformado y se encuentre instalado, para su archivo.</p>	1. Acta de compromiso institucional
Funcionario de la Alta Dirección del Municipio Provincial de Trujillo (MPT) que se incorpora al SATT	El funcionario con cargo de nivel directivo que forme parte de la Alta Dirección del MPT que se haya incorporado al SATT luego de la suscripción del acta de compromiso institucional, manifiesta su compromiso con la implementación del SCI en el SATT.	<p><b>Tarea 1:</b> Suscribir un acta de compromiso individual, elaborado por el Secretario Técnico del CCI en congruencia con el acta de compromiso institucional; dentro de los treinta (30) días calendario siguientes de designado en el cargo.</p> <p><b>Tarea 2:</b> Remitir el acta de compromiso individual al CCI, luego que éste haya sido conformado y se encuentre instalado, para el seguimiento correspondiente y archivo.</p> <p><b>Tarea 3:</b> Solicitar la publicación del acta, en el portal web institucional o portal de transparencia, según sea el caso.</p>	2. Acta de compromiso individual

**Consideraciones:**

1. El acta de compromiso institucional es suscrita por el Titular y los funcionarios con cargos de nivel directivo que formen parte de la Alta Dirección del SATT, sin excepción.
2. El CCI hace seguimiento a la suscripción de las actas de compromiso individuales, dejando constancia de la toma de conocimiento en la sesión inmediata posterior a la suscripción de la referida acta.

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

## Actividad 2: Conformar Comité de Control Interno

Se tiene que formar un Comité de Control Interno, para que se ponga en marcha las acciones que se necesitan para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua; además es el encargado de monitorear el proceso de implementación del SCI.

El Comité de Control Interno estará integrado por tres integrantes titulares y suplentes: Presidente, Secretario Técnico o Miembro.

Es facultativo que el CCI cuente con la participación del OCI en calidad de invitado, en las sesiones que realiza.

Tabla 19

### Actividad 2: Conformar Comité de Control Interno

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
Titular del SATT	El Titular de la entidad conforma el CCI responsable de promover, orientar, coordinar y realizar el seguimiento a la implementación del SCI.	<p><b>Tarea 1:</b> Emitir una resolución conformando el CCI del SATT integrado por funcionarios con cargos de nivel directivo (Alta Dirección), con tres integrantes con igual número de suplentes.</p> <p><b>Tarea 2:</b> Notificar la resolución a cada uno de los miembros designados (titulares y suplentes).</p> <p><b>Tarea 3:</b> Disponer la publicación de la resolución en mención, en el portal web institucional o portal de transparencia, según sea el caso.</p>	1. Resolución de conformación del CCI
CCI	El Presidente del CCI, luego de emitida la resolución de conformación, convoca a los miembros para que se efectúe la instalación del Comité.	<p><b>Tarea 4:</b> El Presidente del CCI convoca a reunión a los miembros titulares para su instalación</p> <p><b>Tarea 5:</b> Suscribir el acta de instalación elaborado por el Secretario Técnico del CCI.</p> <p><b>Tarea 6:</b> Apertura del "Libro de actas", cuya legalización por notario es de carácter facultativo.</p> <p><b>Tarea 7:</b> Solicitar la publicación del acta de instalación, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional o portal de transparencia, según sea el caso.</p> <p><b>Tarea 8:</b> Elaborar el proyecto de Reglamento del CCI de la entidad que regule las funciones y responsabilidades de sus miembros, así como las disposiciones a aplicar en caso de inasistencia reiterada e injustificada, entre otros.</p> <p><b>Tarea 9:</b> Elevar el proyecto de Reglamento del CCI al Titular de la entidad solicitando su aprobación, siguiendo el procedimiento interno que corresponda a su entidad.</p> <p><b>Tarea 10:</b> Registrar el acta de compromiso, la resolución de conformación del CCI, acta de instalación en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno", el cual se encuentra disponible a través del portal web de la CGR.</p>	2. Acta de compromiso individual 3. Libro de Actas del CCI
	Se emiten disposiciones para el funcionamiento del CCI.	<p><b>Tarea 11:</b> Aprobar el Reglamento del CCI, previa revisión, y disponer su publicación en el portal web institucional o portal de transparencia, según sea el caso.</p> <p><b>Tarea 12:</b> Toma conocimiento de las disposiciones del Reglamento del CCI, dejando constancia en acta.</p>	4. Reglamento del Comité de Control Interno aprobado

		<b>Tarea 13:</b> Registrar el Reglamento del CCI en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno", el cual se encuentra disponible a través del portal web de la CGR.	
<b>Consideraciones:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De tratarse de una entidad que cuente con instancias descentralizadas o dependencias desconcentradas, tendrá en cuenta lo señalado en la Directiva, numeral 7.2.1, Actividad 2, décimo guion</li> <li>2. La designación de los miembros del CCI es en función a cargos no a los nombres.</li> <li>3. Los miembros titulares, solo en casos de ausencia debidamente justificada, pueden solicitar ser reemplazados en las sesiones de CCI por los miembros suplentes, lo que queda evidenciado en el acta respectiva.</li> <li>4. En los casos que haya cambios de funcionarios cuyos cargos formen parte del CCI, también debe quedar evidenciado en acta la asunción de su rol como miembro del CCI.</li> <li>5. Se sugiere que el CCI conforme Equipos de Trabajo (Operativo y Evaluador) que apoyen su labor en la implementación del SCI.</li> <li>6. El CCI debe realizar la verificación respecto a la atención de sus solicitudes en la sesión inmediata posterior.</li> </ol>			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

### Actividad 3: Sensibilizar y capacitar en Control Interno

Es importante que se realice un proceso de sensibilización y socialización sobre el Control Interno con el fin de persuadir e involucrar a todos los funcionarios y servidores públicos del SATT sobre el rol activo que tienen que desempeñar en la implementación del SCI, precisando que la responsabilidad de implementar y fortalecer el Control Interno institucional es de toda la organización. Para lo cual se tiene que elaborar un plan en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y de ser el caso, con la Oficina de Presupuesto, o las unidades orgánicas que hagan sus veces. El CCI gestiona la aprobación del plan ante la unidad orgánica competente, y luego de aprobada encarga la ejecución del mismo a la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces, generando o fortaleciendo las capacidades de los funcionarios y servidores públicos de la entidad para un adecuado diseño, implementación y evaluación del SCI en la entidad.

Tabla 20

#### Actividad 3: Sensibilizar y capacitar en Control Interno

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
CCI	En programar y ejecutar charlas de sensibilización mediante las cuales se socialicen el concepto, importancia y beneficios del Control Interno a los funcionarios y servidores públicos de la entidad; y capacitaciones en materia de Control Interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos mediante las	<p><b>Tarea 1:</b> Encargar al Equipo de Trabajo Operativo la elaboración del Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Presupuesto, o las que hagan sus veces.</p> <p><b>Tarea 2:</b> Encargar a la Oficina de Comunicaciones u Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces, la elaboración de material de difusión alusivo a Control Interno, relacionado con los avances realizados por la entidad durante el proceso de implementación del SCI, y en coordinación con el Equipo de Trabajo Operativo o Evaluador, según sea el caso.</p>	1. Resolución de conformación del CCI

	cuales se brinden conocimientos y herramientas principalmente al Equipo de Trabajo involucrado en la implementación del SCI.		
Equipo de Trabajo Operativo		<p><b>Tarea 3:</b> Identificar todas las unidades orgánicas que conforman la entidad y la cantidad total de funcionarios y servidores públicos de la entidad, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces.</p> <p><b>Tarea 4:</b> Elaborar el Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno que incluya un cronograma de charlas de sensibilización y capacitaciones en materia de Control Interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos. El mencionado plan se elabora dentro de los 90 días calendarios siguientes a la instalación del CCI y se ejecuta inmediatamente después de su aprobación.</p>	2. Evidencias de difusión de material alusivo a Control Interno.
Oficina de Comunicaciones u Oficina de Recursos Humanos		<p><b>Tarea 5:</b> Elaborar material de difusión alusivo al Control Interno, relacionada al avance realizado por la entidad, en coordinación con el Equipo de Trabajo Operativo.</p>	
CCI		<p><b>Tarea 6:</b> Revisar y aprobar el plan de sensibilización y capacitación sobre Control Interno, con la asistencia del Jefe de Recursos Humanos y de Presupuesto o quienes hagan sus veces.</p> <p><b>Tarea 7:</b> Encargar a la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, la ejecución del Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno, solicitándole la emisión de un informe al concluir dicho plan.</p> <p><b>Tarea 8:</b> Revisar y aprobar el material de difusión alusivo a Control Interno.</p> <p><b>Tarea 9:</b> Encargar a la Oficina de Comunicaciones, o la que haga sus veces, la difusión del material sobre Control Interno.</p> <p><b>Tarea 10:</b> Solicitar la publicación del acta de aprobación del Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno anexando dicho plan, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional o portal de transparencia, según sea el caso</p> <p><b>Tarea 11:</b> Registrar el acta y el Plan de sensibilización y capacitación en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno", el cual se encuentra disponible en el portal web de la CGR</p>	
Oficina de Recursos Humanos o la que haga sus veces		<p><b>Tarea 12:</b> Ejecutar el plan de sensibilización y capacitación en Control Interno, para lo cual mantendrá un control de los participantes en las charlas y talleres realizados.</p> <p><b>Tarea 13:</b> Elaborar un informe al concluir el plan de sensibilización y capacitación en Control Interno y elevarlo al CCI. Asimismo, a solicitud del CCI, informará sobre los avances de dicho plan antes de su culminación.</p>	
<b>Tarea 14:</b> Emitir reporte de evaluación correspondiente a la Etapa I – Fase de Planificación			
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere, respecto a la realización de las charlas de sensibilización, contemplar como mínimo lo siguiente: Control Gubernamental y Control Interno (Concepto, importancia y beneficios del Control Interno), Control Interno en la Gestión para Resultados y la Gestión por Procesos para la implementación del SCI.</li> <li>2. Se sugiere que el Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno cuente con los vistos del CCI y de los jefes de la Oficina de Recursos Humanos y de Presupuesto o de quienes hagan sus veces, en señal de conformidad.</li> <li>3. Se sugiere que las charlas de sensibilización a funcionarios y servidores públicos sea efectuada por los miembros del Equipo de Trabajo Operativo o por miembros del CCI.</li> <li>4. En caso surjan cambios en la conformación de los Equipos de Trabajo (Operativo / Evaluador), se cuidará que estos se encuentren capacitados y actualizados con las herramientas necesarias para efectuar los encargos encomendados.</li> <li>5. Se sugiere que en relación a las capacitaciones externas, éstas sean programadas de acuerdo a las disposiciones emitidas por SERVIR (Plan de Desarrollo de Personas), en caso les sea aplicable.</li> <li>6. Corresponde a la Oficina de Comunicaciones, o la que haga sus veces, apoyar al CCI en alcanzar el objetivo de la difusión, que es el de construir una cultura de Control Interno en la entidad. En caso la entidad no cuente con una Oficina de Comunicaciones o la que haga sus veces, se encarga el desarrollo de material de difusión al Equipo de Trabajo Operativo.</li> <li>7. Las entidades del Estado podrán utilizar el material modelo de difusión de Control Interno diseñado por la CGR</li> </ol>			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

## ETAPA II: Identificación de brechas

### Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI

El CCI, a través del Equipo de Trabajo Operativo, elabora el programa de trabajo definiendo el objetivo, alcance, actividades, cronograma de trabajo y responsable de cada actividad para la identificación de brechas (diagnóstico), estimando los recursos humanos, presupuestarios, materiales, tecnológicos, entre otros, que se requieran para tal efecto.

Tabla 21

#### Actividad 4: Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
CCI	En planificar el desarrollo del diagnóstico del SCI, asegurando los recursos humanos y presupuestales necesarios para ello.	<p><b>Tarea 1:</b> Solicitar a cada unidad orgánica que designe un Coordinador de Control Interno, quienes serán los encargados de facilitar información y atender las consultas que surjan durante la implementación del SCI.</p> <p><b>Tarea 2:</b> Definir el alcance del diagnóstico del SCI para elaborar el Programa de Trabajo, puede ser en cuanto a unidades orgánicas o procesos de la entidad, se sugiere priorizar aquellas que resulten más relevantes para la entidad de acuerdo a su misión.</p> <p><b>Tarea 3:</b> Encargar al Equipo de Trabajo Operativo la elaboración del Programa de Trabajo y de un listado con la relación de los Coordinadores de Control Interno</p> <p><b>Tarea 4:</b> Convocar, mediante documento interno, a los Coordinadores de Control Interno a reunión donde se presente al Equipo de Trabajo Operativo, con quienes realizarán las gestiones pertinentes, y se les dé a conocer las pautas pertinentes en su rol de Coordinador de Control Interno.</p>	<p>1. Programa de Trabajo para realizar el diagnóstico del SCI aprobado.</p> <p>2. Listado que contiene la relación de Coordinadores de Control Interno.</p>
Equipo de Trabajo Operativo		<p><b>Tarea 5:</b> Elaborar una propuesta de Programa de Trabajo para el desarrollo del diagnóstico del SCI, que debe contener como mínimo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivo del diagnóstico</li> <li>· Alcance del diagnóstico</li> <li>· Descripción de las actividades a desarrollar que se incluyen en el plan operativo de la entidad</li> <li>· Cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término)</li> <li>· Responsable de cada actividad.</li> </ul>	3. Evidencias de difusión de material alusivo a Control Interno.
Oficina de Comunicaciones u Oficina de Recursos Humanos		<p><b>Tarea 6:</b> Elaborar una propuesta del material de difusión alusivo al Control Interno, relacionada al avance realizado por la entidad, en coordinación con el Equipo de Trabajo Operativo</p>	
CCI		<p><b>Tarea 7:</b> Revisar y visar, en señal de aprobación, la propuesta del Programa de Trabajo, lo que debe constar en acta, así como su acuerdo para realizar su presentación ante el Titular y la Alta Dirección de la entidad. Asimismo, revisa y aprueba el material de difusión propuesto.</p> <p><b>Tarea 8:</b> Convocar a reunión al Titular de la entidad y a la Alta Dirección para presentar la propuesta del Programa de Trabajo y complementarlo con los aportes de los asistentes.</p> <p><b>Tarea 9:</b> Elevar la propuesta de Programa de Trabajo al Titular de la entidad solicitando su aprobación.</p>	
Titular del SATT		<p><b>Tarea 10:</b> Aprobar el Programa de Trabajo, previa revisión, disponiendo su ejecución de acuerdo a los plazos establecidos en dicho Programa</p>	



CCI		<p><b>Tarea 11:</b> Dejar constancia en el acta de Sesión del CCI la aprobación del Programa de Trabajo por parte del titular de la entidad.</p> <p><b>Tarea 12:</b> Solicitar la publicación del Programa de Trabajo, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional o portal de transparencia, de ser el caso.</p> <p><b>Tarea 13:</b> Registrar las actas y el Programa de Trabajo en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno", el cual se encuentra disponible en el portal web de la CGR</p>	
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere que en la solicitud de designación del Coordinador de Control Interno, se incluya un cuadro donde se registre los datos de contacto (Unidad Orgánica, nombres y apellidos, correo electrónico, número de anexo, número de celular, etc.).</li> <li>2. Incluir en el plan operativo institucional de la entidad las actividades vinculadas a la implementación y fortalecimiento del Sistema del Control Interno, a fin de garantizar su sostenibilidad.</li> <li>3. Se sugiere asignar a una unidad orgánica la función de la implementación de la gestión por procesos y la gestión de riesgos</li> </ol>			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

### Actividad 5: Realizar el diagnóstico del SCI

El CCI realiza el diagnóstico del SCI, a través del Equipo de Trabajo Operativo y con el apoyo de los Coordinadores de Control Interno, ejecutando el Programa de Trabajo aprobado y consigna los resultados obtenidos en el informe de diagnóstico.

El CCI presenta el informe de diagnóstico al Titular y Alta Dirección de la entidad, solicitando disponga la elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas identificadas.

Tabla 22

#### Actividad 5: Realizar el diagnóstico del SCI

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
CCI	En recopilar información, clasificarla, analizarla, comprender cómo funciona la entidad e identificar las brechas y oportunidades de mejora que conduzcan al establecimiento de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la implementación y fortalecimiento del SCI.	<p><b>Tarea 1:</b> Solicitar al Titular de la entidad que comunique a los funcionarios y servidores públicos de la entidad el inicio del diagnóstico del SCI, solicitando la colaboración y compromiso institucional.</p> <p><b>Tarea 2:</b> Convocar a reunión a los Coordinadores de Control Interno y al Equipo de Trabajo Operativo, a fin de comunicarles el inicio de actividades para el diagnóstico y la importancia de contar con su apoyo en dicho proceso.</p>	1. Informe de Diagnóstico del SCI.
Equipo de Trabajo Operativo		<p><b>Tarea 3:</b> Iniciar la ejecución del Programa de Trabajo con la recopilación de información documental y normativa con la que cuenta la entidad. De manera complementaria, aplicar la Matriz de vinculación de los Componentes del SCI. En caso de realizar encuestas focalizarlas a los funcionarios y servidores públicos de niveles directivos y operativos, a fin de identificar las brechas respecto a la percepción en la implementación del SCI por cada uno de sus cinco componentes.</p> <p><b>Tarea 4:</b> Analizar la información documental y normativa recopilada e identificar las debilidades de control. Dentro de los cuales comprenderá:</p>	

		<p>- Efectuar un análisis de la gestión por procesos, para lo cual es necesario considerar entre otros aspectos, la identificación de sus procesos, la estructura del mapa de procesos, la descripción de los procesos y la elaboración del manual de gestión de procesos y procedimientos, considerando lo establecido en la "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública" emitido por la Presidencia del Consejo de Ministros y otras que a juicio de la entidad considere utilizar.</p> <p>- Efectuar un análisis de la gestión de riesgos de la entidad. Verificar si cuentan con una política de riesgos, manual (metodología) y plan de gestión de riesgos.</p> <p><b>Tarea 5:</b> Elaborar periódicamente un reporte de monitoreo sobre los avances del diagnóstico del SCI, para que el CCI realice el seguimiento y soporte correspondiente.</p>
CCI		<b>Tarea 6:</b> Revisar y aprobar los reportes de monitoreo, adoptando los acuerdos pertinentes para asegurar el cumplimiento del plan de trabajo.
Equipo de Trabajo Operativo		<b>Tarea 7:</b> Elaborar el proyecto del informe de diagnóstico mediante el cual se consolide los resultados obtenidos.
Oficina de Comunicaciones o la que haga sus veces		<b>Tarea 8:</b> Elaborar material de difusión alusivo al Control Interno, relacionada al avance realizado por la entidad, en coordinación con el Equipo de Trabajo Operativo.
CCI		<p><b>Tarea 9:</b> Revisar y aprobar el informe de diagnóstico, así como el material de difusión propuesto. Esta aprobación se evidencia en el acta de sesión de CCI, así como el acuerdo de presentar los resultados del diagnóstico ante el Titular y la Alta Dirección de la entidad.</p> <p><b>Tarea 10:</b> Presentar los resultados del diagnóstico ante el Titular y la Alta Dirección de la entidad.</p> <p><b>Tarea 11:</b> Solicitar la publicación del informe de diagnóstico, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional o portal de transparencia, de ser el caso.</p> <p><b>Tarea 12:</b> Registrar el informe de diagnóstico en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno", el cual se encuentra disponible en el portal web de la CGR.</p>
Tarea 13: Emitir reporte de evaluación correspondiente a la Etapa II – Fase de Planificación		
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De transcurrir un año de realizado el diagnóstico sin que la entidad haya elaborado el plan de trabajo, será necesario que se proceda a la actualización de su diagnóstico, principalmente en la definición de los aspectos por implementar (brechas por componente).</li> <li>2. Se sugiere que el CCI verifique la atención de sus solicitudes en la sesión inmediata posterior en la que se acordó solicitarlas.</li> </ol>		

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

### **ETAPA III: Elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas**

#### **Actividad 6: Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI**

El CCI, a través del Equipo de Trabajo Operativo, elabora el plan de trabajo en el que se describen las acciones para el cierre de cada brecha identificada, designando al responsable de implementar cada acción, recursos requeridos para la ejecución de las acciones y estableciendo el cronograma de trabajo, para luego, mediante un informe, elevarlo al Titular de la entidad solicitando su aprobación. El Titular de la entidad aprueba el

plan de trabajo y dispone su implementación en los plazos establecidos, y asignando los recursos necesarios.

Tabla 23

Actividad 6: Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
CCI	En definir el curso de acción a seguir a fin de cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico.	<b>Tarea 1:</b> Encargar al Equipo de Trabajo Operativo la elaboración del proyecto del plan de trabajo y de un informe que lo sustente.	1. Informe de Plan de Trabajo.
Equipo de Trabajo Operativo		<p><b>Tarea 2:</b> Elaborar el proyecto del plan de trabajo con base a los resultados del informe de diagnóstico del SCI, asegurando que las acciones a implementar guarden concordancia con la programación de actividades del Plan Operativo Institucional de la entidad.</p> <p>El Plan de trabajo debe contener como mínimo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivo del plan de trabajo</li> <li>· Descripción de las acciones para el cierre cada brecha identificada</li> <li>· Responsables de implementar cada acción.</li> <li>· Recursos requeridos para la ejecución de las acciones.</li> <li>· Cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término)</li> </ul> <p>En el caso que se haya identificado en el diagnóstico que no se cuenta con una gestión por procesos y/o de riesgos, según corresponda, en el Plan de trabajo se incluirán las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Elaborar un Mapa de Procesos, en base al inventario de procesos obtenidos en el diagnóstico.</li> <li>· Elaborar un Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, el que debe ser elaborado para cada uno de los procesos del nivel 0, identificados en el Mapa de Procesos, y desagregado hasta el nivel que la entidad considere pertinente para sus operaciones.</li> <li>· Elevar los proyectos del Mapa de procesos y del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos al Titular de la entidad solicitando su aprobación.</li> <li>· Elaborar una Política de Riesgos.</li> <li>· Elaborar un Manual de Gestión de Riesgos.</li> <li>· Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos en el que se dimensione todo el desplazamiento en los procesos de la entidad. Para algunas de las metodologías sobre gestión de riesgos podrán consultar en el Marco Integrado de Gestión de Riesgos (COSO ERM) o la norma ISO 31000:2009 Gestión de Riesgo, Principios y Directrices.</li> </ul> <p><b>Tarea 3:</b> Elaborar el proyecto del informe del plan de trabajo que lo sustente y elevarlo de manera conjunta con el Plan de trabajo al CCI.</p> <p><b>Tarea 4:</b> Efectuar la gestión respectiva para que las acciones específicas sean incorporadas en el plan operativo institucional correspondiente de la unidad orgánica, de ser necesario, lo que debe ser comunicado al CCI.</p>	
Oficina de Comunicaciones o la que haga sus veces		<b>Tarea 5:</b> Elaborar material de difusión alusivo al Control Interno, relacionada al avance realizado por la entidad, en coordinación con el Equipo de Trabajo Operativo	
CCI		<b>Tarea 6:</b> Revisar y visar, en señal de aprobación, la propuesta del Plan de trabajo, lo que debe constar en acta, así como su acuerdo para realizar su presentación ante el Titular y la Alta Dirección de la entidad. Asimismo, revisa y aprueba el material de difusión propuesto.	

		<p><b>Tarea 7:</b> Convocar a reunión al Titular de la entidad y a la Alta Dirección para presentar el proyecto del plan de trabajo y complementarlo con los aportes de los asistentes</p> <p><b>Tarea 8:</b> Elevar el proyecto de plan de trabajo al Titular de la entidad solicitando su aprobación.</p>
Titular del SATT		<p><b>Tarea 9:</b> Aprobar el plan de trabajo, disponiendo a las unidades orgánicas la ejecución de las acciones asignadas en dicho Plan.</p>
CCI		<p><b>Tarea 10:</b> Dejar constancia en el acta de Sesión del CCI la aprobación del plan de trabajo por parte del titular de la entidad.</p> <p><b>Tarea 11:</b> Solicitar la publicación del plan de trabajo, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional o portal de transparencia, de ser el caso.</p> <p><b>Tarea 12:</b> Registrar el plan de trabajo en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno", el cual se encuentra disponible en el portal web de la CGR.</p>
Tarea 13: Emitir reporte de evaluación correspondiente a la Etapa III – Fase de Planificación		
<p><b>Consideraciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere que el CCI realice la verificación de la atención de sus solicitudes en la sesión inmediata posterior a la que se acordó solicitarlas.</li> <li>2. El cambio del Responsable de las acciones originará la designación formal de un nuevo responsable.</li> <li>3. Las entidades que no cuentan con Gestión por procesos elaboran su plan de trabajo iniciando la implementación del SCI a nivel entidad.</li> <li>4. Las entidades que sí cuentan con Gestión por procesos, elaboran su plan de trabajo para la implementación del SCI a nivel entidad y a nivel de procesos, el CCI define los procesos críticos/ prioritarios con los cuales dará inicio a dicha implementación, el cual será gradual en el tiempo.</li> </ol>		

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

## FASE DE EJECUCIÓN

### ETAPA IV: Cierre de brechas

En esta etapa se ejecutan las acciones para cerrar las brechas identificadas como resultado del diagnóstico del SCI, para lo cual el Equipo de Trabajo Operativo toma en cuenta el Plan de Trabajo elaborado en la fase de planificación.

#### Actividad 7: Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo

El Titular del SATT dispone a las unidades orgánicas, de acuerdo a sus competencias, la ejecución de las actividades indicadas en el plan de trabajo para el cierre de brechas del SCI, de acuerdo a los plazos establecidos.

Las unidades orgánicas incorporan en sus planes operativos las actividades que corresponden de acuerdo al plan de trabajo a fin de comprometer recursos para la ejecución de las mismas.

Esta actividad es clave para la implementación y fortalecimiento del SCI en el SATT.

Tabla 24

Actividad 7: Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
Titular del SATT	En desarrollar cada una de las actividades de implementación establecidas en el plan de trabajo con el objetivo de cerrar las brechas y aprovechar las oportunidades de mejora identificadas producto del diagnóstico.	<b>Tarea 1:</b> Solicitar a cada unidad orgánica que designe un Coordinador de Control Interno, quienes serán los encargados de facilitar información y atender las consultas que surjan durante la implementación del SCI.	1. Evidencias de implementación de las acciones del plan de trabajo. 2. Informes de avances periódicos.
CCI		<b>Tarea 2:</b> Convocar a reunión a quienes han sido designados como Responsables de las acciones definidas en el plan de trabajo, así como a su Jefe inmediato superior de ser el caso, para manifestarles la confianza depositada en ellos y afianzar su compromiso con la implementación del SCI, dejando evidencia en acta.	
Responsables de las acciones definidas en el plan de trabajo		<b>Tarea 3:</b> Efectuar el seguimiento a las unidades orgánicas para que éstas cumplan con implementar las acciones establecidas en el plan de trabajo, de acuerdo a su competencia. <b>Tarea 4:</b> Elaborar informes de avances periódicos de todas las acciones asignadas y remitirlos al Equipo de Trabajo Operativo, con copia a su Jefe inmediato	
CCI		<b>Tarea 5:</b> Efectuar el seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo a través de la revisión y aprobación de los reportes de evaluación trimestrales de la implementación del SCI (Ver Actividad N° 8) y adoptar las medidas correspondientes para que el plan de trabajo se ejecute en los plazos establecidos en el mismo, dejando evidencia en acta. <b>Tarea 6:</b> Registrar las actas, evidencias de implementación de las acciones del plan de trabajo y los reportes de evaluación trimestral de la implementación del SCI en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno" el cual se encuentra disponible en el portal web de la CGR.	
<b>Tarea 7:</b> Emitir reporte de evaluación trimestral – Fase de Ejecución (Ver Actividad N° 8).			
<b>Consideraciones:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependiendo del tamaño de la entidad, pueden ser designados como responsables de las acciones los Coordinadores de Control Interno, los miembros del Equipo de Trabajo Operativo o los miembros suplentes del Comité de Control Interno.</li> <li>2. Los jefes inmediatos de los responsables de las acciones a implementar les otorgan las facilidades del caso para que puedan disponer del tiempo y condiciones necesarias para realizar las actividades asignadas.</li> </ol>			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

## FASE DE EVALUACIÓN

Siguiendo con el modelo secuencial de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a las fases de planificación y ejecución.

Este proceso de evaluación es efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se toman las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado.

## ETAPA V: Reportes de evaluación y mejora continua

Esta etapa corresponde al seguimiento que la propia entidad realiza a la ejecución de las etapas de las Fases de Planificación y Ejecución del modelo de implementación del SCI. El resultado de los reportes de evaluación busca obtener información que aporte a la retroalimentación en el proceso de implementación del SCI.

### Actividad 8: Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI

El CCI, a través del Equipo de Trabajo Evaluador, elabora reportes del cumplimiento de las etapas de cada fase de la implementación del SCI, considerando los acuerdos y planes aprobados por la entidad, a fin de informar al Titular del cumplimiento de los plazos y avances al proceso de implementación del SCI.

Los reportes de evaluación brindan información sobre el cumplimiento de actividades y permiten tomar decisiones de manera oportuna.

Tabla 25

#### Actividad 8: Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
CCI	En mantener una evaluación permanente sobre la evolución de la implementación del SCI, a fin de que la entidad tome conocimiento respecto a qué se está logrando y qué está pendiente de lograrse, permitiéndole identificar y superar los elementos que obstaculizan su implementación.	<b>Tarea 1:</b> Encargar al Equipo de Trabajo Evaluador la elaboración de reportes de evaluación al finalizar cada etapa de la fase de planificación y trimestralmente en la fase de Ejecución.	1. Reporte(s) de evaluación correspondiente a la Etapa I – Fase Planificación.
Equipo de Trabajo Evaluador		<b>Tarea 2:</b> Elaborar los proyectos de reportes de evaluación, con apoyo de los Coordinadores de Control Interno, al finalizar cada etapa de la Fase de Planificación y remitirlo al CCI adjuntando las evidencias que correspondan. <b>Tarea 3:</b> Elaborar los proyectos de reportes de evaluación trimestralmente sobre la ejecución del plan de trabajo basados en los informes de avance periódicos elaborados por los Responsables de las acciones definidas en el plan de trabajo (de corresponder), y remitirlo al CCI adjuntando las evidencias de su implementación.	2. Reporte(s) de evaluación correspondiente a la Etapa II – Fase Planificación. 3. Reporte(s) de evaluación correspondiente a la Etapa III – Fase Planificación
CCI		<b>Tarea 4:</b> Revisar y aprobar los reportes de evaluación, dejando constancia en acta. <b>Tarea 5:</b> Elevar cada reporte de evaluación al Titular de la entidad, mediante documento interno. <b>Tarea 6:</b> Solicitar la publicación de los reportes de evaluación, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional o portal de transparencia, de ser el caso. <b>Tarea 7:</b> Registrar las actas y los reportes de evaluación en el aplicativo informático: "Seguimiento y	4. Reportes de evaluación trimestral en la fase de ejecución.

		Evaluación del Sistema de Control Interno”, el cual se encuentra disponible en el portal web de la CGR.	
<b>Consideraciones:</b>			
1. Esta actividad puede ser desarrollada por el Equipo de Trabajo Operativo, en caso la entidad solo cuente con un Equipo de Trabajo, salvo que hayan sido designados como Responsables de las acciones			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

### Actividad 9: Elaborar un informe final

El CCI, con el apoyo del Equipo de Trabajo Evaluador, elabora un informe final al término del plazo de implementación del SCI, de acuerdo a los plazos establecidos en el numeral 7.6 de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD.

A través del informe final, el Titular de la entidad, toma conocimiento de la implementación y adopta acciones necesarias para garantizar la continuidad del Control Interno al interior de la entidad.

Tabla 26

#### Actividad 9: Elaborar un informe final

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
CCI	En consolidar los avances y los resultados en la implementación del SCI de la entidad en un informe, debidamente sustentado por el Comité.	<b>Tarea 1:</b> Encargar al Equipo de Trabajo Evaluador la elaboración del informe final, antes de la culminación del plazo de implementación del SCI con el que cuenta la entidad, según el nivel de gobierno al que corresponda.	1. Informe final sobre la implementación del SCI.
Equipo de Trabajo Evaluador		<b>Tarea 2:</b> Elaborar el proyecto del informe final, que recoja la información del proceso de implementación del SCI.	
Oficina de Comunicaciones o la que haga sus veces		<b>Tarea 3:</b> Elaborar material de difusión alusivo al Control Interno, relacionada al avance realizado por la entidad, en coordinación con el Equipo de Trabajo Evaluador.	
CCI		Tarea 4: Revisar y aprobar el proyecto del informe final, así como el material de difusión propuesto, acordando su presentación ante el Titular de la entidad y la Alta Dirección; dejando constancia de ello en acta. Tarea 5: Convocar a reunión al Titular de la entidad y a la Alta Dirección para presentar el Informe final, dejando constancia en acta. Tarea 6: Remitir el informe final al Titular de la entidad para su aprobación. Tarea 7: Solicitar la publicación del informe final, a la Oficina de Informática o la que haga sus veces, en el portal web institucional o portal de transparencia, de ser el caso. Tarea 8: Registrar las actas y el Informe final en el aplicativo informático: “Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno”, el cual está disponible en el portal web de la CGR.	
<b>Consideraciones:</b>			
1. Esta actividad puede ser desarrollada por el Equipo de Trabajo Operativo, en caso la entidad solo cuente con un Equipo de Trabajo.			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD

## Actividad 10: Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI

El fortalecimiento del SCI es un proceso continuo, dinámico y permanente en el tiempo, por lo que la entidad, a través del CCI y Equipo de Trabajo Evaluador realizan el monitoreo y recomendaciones a la mejora del SCI en el tiempo.

La retroalimentación permite alcanzar la mejora continua del SCI, lo que se traduce en la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de la entidad en favor del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 27

### Actividad 10: Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI

Responsable	¿En qué consiste?	¿Cómo implementaría?	Producto
CCI	En retroalimentar de manera constante el proceso de implementación del SCI con la finalidad de contrastar lo planificado con lo efectivamente realizado, a fin de que la entidad alcance el nivel de mejora continua de su SCI.	<b>Tarea 1:</b> Encargar al Equipo de Trabajo Evaluador la elaboración de un informe de retroalimentación del SCI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de retroalimentación del SCI.</li> <li>2. Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno actualizado (retroalimentado), de ser el caso.</li> <li>3. Programa de trabajo y diagnóstico del SCI actualizado (retroalimentado), de ser el caso.</li> <li>4. Plan de trabajo para la implementación del SCI actualizado (retroalimentado), de ser el caso.</li> </ol>
Equipo de Trabajo Evaluador		<b>Tarea 2:</b> Proponer al CCI acciones correctivas respecto a las desviaciones detectadas en cada reporte de evaluación, en coordinación con los Coordinadores de Control Interno y del Equipo de Trabajo Operativo, que puede incluir una actualización del Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno, del Programa de trabajo para el diagnóstico y/o del Plan de trabajo para la implementación del SCI; a través del proyecto del informe de retroalimentación del SCI y elevarlo al CCI.	
Oficina de Comunicaciones o la que haga sus veces		<b>Tarea 3:</b> Elaborar material de difusión alusivo al Control Interno, relacionada al avance realizado por la entidad, en coordinación con el Equipo de Trabajo Evaluador.	
CCI		<p><b>Tarea 4:</b> Revisar y aprobar el proyecto de informe de retroalimentación del SCI, así como el material de difusión, acordando su presentación ante el Titular de la entidad; dejando constancia de ello en acta.</p> <p><b>Tarea 5:</b> Elevar el informe de retroalimentación del SCI al Titular de la entidad, sobre las desviaciones detectadas y las acciones correctivas correspondientes, solicitando disponga el cumplimiento de las mismas.</p> <p><b>Tarea 6:</b> Registrar el informe de retroalimentación del SCI así como los documentos actualizados, de ser el caso, en el aplicativo informático: "Seguimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno", el cual está disponible en el portal web de la CGR</p>	
Titular del SATT		<b>Tarea 7:</b> Disponer el cumplimiento de las acciones correctivas validadas por el CCI, mediante un comunicado institucional.	
<b>Consideraciones:</b>			
1. Esta actividad puede ser desarrollada por el Equipo de Trabajo Operativo, en caso la entidad solo cuente con un Equipo de Trabajo			

Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD



### 7.6.4.3 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	AÑO 2019											
	I TRIMES			II TRIMES			III TRIMES			IV TRIMES		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>I. Difusión de la realidad problemática</b>	■											
1. Charlas y exposiciones en el SATT	■											
<b>II. Sensibilización del problema</b>		■										
2. Exponer los efectos de un desempeño muy eficiente del Órgano de Control Interno.		■										
3. Exponer los efectos en la eficacia de la gestión administrativa en recursos humanos.		■										
4. Difundir las consecuencias sociales, laborales, psicológicas que acarrea el muy deficiente desempeño del OCI en la Entidad, funcionarios y servidores.		■										
<b>III. Desarrollar el Plan de Trabajo para elaborar el SCI</b>			■									
5. Capacitación Servicio Administrativo Tributario de Trujillo			■									
5.1. Área de Gestión de Compras del SATT			■									
5.2. Tesorería del área de Gestión de Compras			■									
5.3. Contabilidad del área de Gestión de Compras			■									
5.4. Oficina de Ejecución Coactiva			■									
<b>IV. Elaboración y aprobación del Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno</b>				■								
6. Elaboración de los planes de trabajo.				■								
7. Revisión de los planes de trabajo.				■								
8. Aprobación del modelo de implementación del SCI.				■								
9. Publicación, notificación y difusión del modelo del SCI.				■								
<b>V. Aplicación del Sistema de Control Interno</b>					■	■	■	■	■	■	■	■
<b>VI. Monitoreo, control y retroalimentación</b>					■	■	■	■	■	■	■	■
<b>VII. Evaluación</b>					■	■	■	■	■	■	■	■

### 7.6.5 Beneficiarios

Los funcionarios y servidores que laboran en el Área de Gestión de Compras del SATT quienes son los responsables del cumplimiento del POI al momento de realizar los procesos de compra de bienes y servicios, siendo un total de 25.

### 7.6.6 Validación

La propuesta fue validada por dos expertos en Control Interno o ejecución del Plan Operativo Institucional para la compra o adquisición de bienes y servicios.

### 7.6.7 Socialización de la propuesta

La propuesta será socializada por los funcionarios y servidores del Área de Gestión de Compras del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo, de la provincia de Trujillo, Región La Libertad.

### 7.7 Responsables

- Mg. Dany Rolando Galvez Cabanillas,
- El Gerente del SATT,
- El Titular del Área de Gestión de Compras del SATT,
- El responsable del Área de Planificación,
- El Gerente de Administración y Finanzas,
- El Jefe de Asesoría Jurídica

### 7.8 Presupuesto

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
BIENES				<b>3 579,00</b>
Laptop	1	Unidad	2 000,00	2 000,00
USB 8 GB	1	Unidad	30,00	30,00
Cámara fotográfica	1	Unidad	1 500,00	1 500,00
Folder manila A4	1.5	Ciento	50,00	25,00
Papel Bond A4	2	Millar	12,00	24,00
SERVICIOS				<b>740,00</b>
Internet	1	Global	50,00	50,00
Transporte	10	Servicio	5,00	50,00
Comunicación celular	1	Global	40,00	40,00
Capacitador	1	Servicio	600,00	600,00
<b>TOTAL: Son Cuatro mil trescientos diecinueve soles (S/. 4 319,00)</b>				<b>4 319,00</b>

El recurso económico es financiado por el investigador, quien debe tener el apoyo logístico del Titular del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo.

### **7.9 Monitoreo y evaluación**

El monitoreo será realizado en forma trimestral y estará a cargo del Mg. Dany Rolando Galvez Cabanillas, en coordinación con el Titular del SATT, y se elaboran lineamientos estratégicos de acuerdo a la Contraloría General de la República.

En cuanto a la evaluación se hará al final cada trimestre.

### **7.10 Sostenibilidad e institucionalización**

Para entender lo que es sostenibilidad hay tener en cuenta la definición que hacen Bateman y David (2002, p. 519) “Sostenibilidad es percibida como una actividad que tiene que gestionarse para mantener el grado de mejora después de la implementación de una metodología de mejora de procesos.....Sostenibilidad es esencialmente la continuación del proceso “de mejora de procesos” después de que esta metodología ha sido llevada a cabo”.

Al respecto Dale (1996, p. 49) sostiene, que la sostenibilidad de un proceso de mejora continua se centra en tres elementos básicos, que se encuentran interrelacionados y vinculados, y que además son influidos por la cultura organizacional y el estilo de gestión y dirección de cada organización. Dichos tres elementos son: 1) elementos individuales, tales como el liderazgo de los ejecutivos, la infraestructura de la mejora, equipos de mejora, la aplicación de técnicas y herramientas de la mejora de procesos, la medición de la actuación de los procesos, y la comunicación; 2) la mejora de procesos, sustentada en el rediseño de las tareas que agreguen valor en los procesos, así como, la medición de la actuación de los mismos a través de indicadores; 3) sostener lo ganado, en términos simples, asegurar que las mejoras obtenidas se mantengan.

En el caso de la presente propuesta la sostenibilidad de todo modelo de implementación de un Sistema de Control Interno, no siempre depende de factores o procesos propios, sino también de la voluntad política de los funcionarios y servidores del SATT, por lo cual es importante que se definan políticas de sostenibilidad para mantener el Sistema de Control Interno con la única finalidad de mejorar el cumplimiento del Plan Operativo Institucional en el Área de Gestión de Compras del SATT.

Respecto a la institucionalización de la presente propuesta se tiene que efectuar con la implementación de estructuras y mecanismos ligados a la actuación y comunicación de los órganos de gobierno y de la administración, documentando estrategias y objetivos, responsabilidades, facultades, procesos, controles, riesgos, y sistemas de gestión, entre otros factores, que en su conjunto enfoquen y alineen la empresa hacia una misma dirección. La institucionalización del Sistema de Control Interno implica la definición de una estructura así como la implementación de prácticas y formas de administración diferentes, en donde a través de un modelo de gobierno y la adopción de mejores prácticas corporativas se van definiendo, desde los procesos más sencillos, hasta la estructura organizacional que responda a la estrategia. Todo esto se realiza con base en las necesidades del Área de Gestión de Compras. El institucionalizar el Sistema de Control Interno se hace generalmente con el objetivo de hacerla más fuerte, eficiente y responsable, respondiendo ante los cambios de mercado, la globalización y la competencia, atendiendo a un mundo cada día menos predecible. Para ello es necesario contar con las estructuras adecuadas y adoptar mejores prácticas corporativas que les permita mitigar sus riesgos y evitar una mala gestión, así como atraer inversiones de capital para promover un crecimiento sostenible en el largo plazo (Deloitte, 2013)

### **7.11 Referencias bibliográficas**

Bateman, N., y David. A., (2002, p. 519). "*Process Improvement programmes: a model for assessing sustainability.*" International

journal of operations & production management, vol. 22, no. 5, pp. 515-526

Claros, C. y León, O. (2012, p. 26), *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Breña, Perú: Instituto Pacífico S.A.C.

Contraloría General de la República (2014, p. 12) *Marco Conceptual del Control Interno*

Contraloría General de la República (2016, p. 2) *Control Interno*. Departamento de Estudios e Investigaciones.



Contraloría General de la República (2017) *Guía para la Implementación Y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades Del Estado*. Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG. Diario El Peruano del 20-01-2017.


Dale, B. (1996, p. 49). "Sustaining a process of continuous improvement: definition and key factors". TQM Magazine, vol. 8, no. 2, pp. 49-52.

Deloitte (2013) *¿Qué implica la institucionalización?* Boletín Gobierno Corporativo | Otoño 2013

Ivanega, M. (s.f.) *Gestión Pública y Control Interno*. Universidad de Buenos Aires.

## 7.12 Relación de expertos en investigación que validaron la presente propuesta sobre el modelo de implementación del sistema de control interno en el satt.

PROFESIÓN	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FIRMA
CONTADOR	ZIMIC NOLASCO MOISES EMILIO	32404624	
ECONOMISTA	HUAYAN RADAS LORENZ IVAN	45201778	

  
Ing. Pedro Morales Salazar  
LIC. EDUCACIÓN SECUNDARIA  
MG. EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN





## VIII. REFERENCIAS

- Aguilar, F. (2012). Tesis: “Los procesos de Selección de Bienes, Servicios y Obras”. Para optar el grado de Maestro. PUCP. Lima – Perú.
- Araya, G. (2009) Estrategia de Mejoramiento en la Gestión de Compras de la Dirección de Servicios Institucionales de la CCSS. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), San José, Costa Rica.
- AVANTI LEAN (2015) 8 Características que definen una función de compras más estratégica. In News posts. Portal proveedores.
- Barquín, J. (2008) La gestión de compras, Blog. Gestiopolis
- Benita Vega de Ching, (2013) Gestión de Compras. CRM & Customer Service. Panamá.
- Caballero, C. (2017) “El Plan Operativo Institucional y su incidencia en el presupuesto por resultados de la Municipalidad Provincial de Trujillo años 2016–2017”. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Capello, M. y García, G. (2014) en su investigación “Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales” Documento de trabajo. IERAL. Fundación Mediterránea. Año 20-Edición N° 140.
- CEPLAN (2017) Guía para el planeamiento institucional Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD.
- Chávez, P. (1993). “El abastecimiento en las instituciones públicas”. PUCP. – Lima, para optar el grado de magíster.
- Collado, F. (2006) El Sistema de Compras en la Administración Pública: Propuestas para su transformación. Participación ciudadana. Editora Buho, S.A. República Dominicana.
- Consejo Nacional de la Descentralización (2006) Módulo Planeamiento Concertado E Institucional. Guía específica Plan operativo institucional. Consejo Nacional de la Descentralización - CND, Ministerio de Economía y Finanzas MEF -

DNPP y Programa Pro Descentralización PRODES - USAID. Segunda edición actualizada. Lima.

Coyle, John J., Edward J. Bardi, and C. John Langley, Jr (1992). The Management of Business Logistics, 5th Ed. New York, NY: West Publishing Company.

De la Cruz, D. (2016), "Incidencia del control interno en el área de logística-abastecimiento de la municipalidad provincial de Huarochirí 2015". Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Lima.

Delpiazzo, C. (2005) "Transparencia en la contratación administrativa", en "Liber Amicorum Discipulorumque, José Aníbal Cagnoni", FCU, 1ra. edición.

Díaz, A. (2017) Gestión de Compras. ENAE. Business School.

Domínguez, A. (2016) Planeamiento estratégico en el sector público. Monografías.com>Política.

Diario el Peruano (2017). Aprueban Plan Operativo Institucional (POI) 2018 del Ministerio, Resolución Ministerial N° 306-2017-EF/41. Normas legales.

García, J. y González M. (2006) Potenciación de la venta: diseño y gestión de ofertas. VENTAS, Vol. 20, Núm. 7, España.

Gestión de compras (2015) [www.camarabaq.org.co/wpcontent/uploads/2015/09/gestion-de-compras.pdf](http://www.camarabaq.org.co/wpcontent/uploads/2015/09/gestion-de-compras.pdf).

Gobierno Regional La Libertad (2013) al realizar la "Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2016, año 2012". Gerencia Regional de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial, Sub Gerencia de Planeamiento.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5° Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.

Homero, J. (2011) "Diseño de un sistema de abastecimiento para la municipalidad de El Tejar Chimaltenango". Universidad de San Carlos de Guatemala.

Jiménez, J. (2014) Importancia de la gestión de compras en la rentabilidad y competitividad de las empresas. AEFOL EXPOELEARNING / CRISEL.

- Lamata, F. (1998). Manual de Administración y Gestión sanitaria en empresas públicas. Madrid-España.
- Martínez, C., Niño, L. y Domínguez, C. (2008) Proyecto de mejora proceso de gestión de compras ALSTOM TLS España, EOI – Escuela de Negocios. España.
- Meza, R., Morales, C. y León, J. (2003) Planificación operativa. Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos. Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. Fascículo 7. San José.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). Resolución Ministerial N° 306-2017-EF/41. Lima, Perú.
- Murillo, J. (s.f.), Métodos de investigación de enfoque experimental. Universidad Nacional De Educación – La Cantuta. Perú
- Nuevas Normas ISO (2014) NUEVA ISO 9001:2015.Sistemas de Gestión Integrados. Procesos de realización del producto: Ofertas y Contratos con clientes. Blog.
- OSCE (s.f.) [www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1\\_m2\\_cee.pdf](http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap1_m2_cee.pdf)
- Perea, M. (2009) “Los planes de corto plazo como instrumentos de gestión y medición de la eficiencia administrativa”. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Ciudad Bolívar - Venezuela
- Quijada, V. (2014), La gestión administrativa en las contrataciones públicas de obras en los gobiernos locales de Lima, La Victoria y San Isidro y su influencia en su nivel y calidad, período 2010-2012, Universidad de San Martín de Porres.
- Rodríguez, J. (2008), La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: el papel de la integración estratégica y de la implantación de la tecnología de la información y de la comunicación. Universidad de Salamanca. España.



- Sánchez & Reyes., (2006). Metodología de la Investigación Científica – Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Sormaluz, E. (2010). “Como abastecer adecuadamente en una empresa estatal”. Universidad Nacional Autónoma de México,
- Torres, S. (2005), Diagnostico de la gestión municipal. Alternativas para el desarrollo. Documento de trabajo. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú.
- Uceda, A. (2014) En su Tesis: “Relación entre la gestión del área de abastecimiento y la gestión del área de procesos de la Sub Gerencia de Logística de la Sede Central del Gobierno Regional La Libertad – 2014” Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo, Trujillo – Perú.
- Vásquez, L. (2015) Tesis: “El plan operativo institucional y la gestión de compras estatales del Proyecto Especial Chavimochic – 2014”. Universidad César Vallejo. Trujillo
- Vásquez, C. (2015) en su tesis “Implementación del órgano de control institucional como herramienta de gestión en la municipalidad distrital de Chao –La Libertad año 2014”. Universidad Nacional de Trujillo.
- Vásquez, O. (2014) Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. Artículo. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Punto de Vista | Vol. V | N.º 8 | enero-junio de 2014 | Pp. 41-54 |
- Vásquez, S. (2017) La compra pública en Ecuador, herramienta progresista. Alternativas a la doctrina del shock neoliberal, Pensamiento político progresista. Copyright. Pp. 92-100.
- Velarde, O. (2014) *Plan Operativo Institucional 2014*, Municipalidad Distrital de Santa.
- Zambrano, E. P. (2008). “Nueva Ley de Contrataciones del Estado”. (Monografía). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Zavaleta, R. & González, S. (2008). “El Sistema de Abastecimiento en la Administración Pública del Perú”, Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Trujillo.

Inostroza, J. (2013, 06). Las tareas pendientes de ChileCompra a 10 años de su creación. La tercera. Obtenido 03, 2017, de <http://www.latercera.com/noticia/las-tareas-pendientes-de-chilecompra-a-10-anos-de-su-creacion/>

Pinto, C. (2016). Recomendaciones para la mejora de gestión del proceso de compras públicas a partir del análisis de reclamos recibidos por Chile Compra. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143621>

Aguilera, S. (2018) en la tesis “Proceso de adquisición y proveedores: diagnóstico y propuestas de mejora a la gestión de reclamos en las municipalidades de la provincia de Concepción”, Universidad de Concepción.

#### NORMAS LEGALES:

Decreto Legislativo N° 1017; Ley de Contrataciones del Estado.

Decreto Supremo N° 184-2008-EF; Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

Directiva N° 001-2014-CEPLAN – Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico

Ley N° 29873. Ley que modifica el Decreto Legislativo 1017 que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado.

Decreto Supremo N° 138-2012-EF, que modifica el Decreto Supremo N° 184-2008-EF que aprueba el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

D.Leg N° 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.

Ley N° 28411; Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y su TUO.

Ley N° 29951; Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013.

Directiva N° 005-2010-EF/76.01; Directiva para la Ejecución Presupuestaria y su modificatoria.

POI del Proyecto Especial Chavimochic 2014

Resolución Directoral N° 022-2011-EF/50.01; Modifica Directiva para la Ejecución Presupuestaria y aprueban Clasificadores Presupuestarios para el Año Fiscal 2013 y la guía para la Ejecución del Gasto.

Resolución del Tribunal de Contrataciones y Adquisiciones del Estado N° 149-2007-TC-SU

#### WEBGRAFIA

Servicio de Administración Tributaria de Trujillo - SATT

[www.satt.gob.pe/web/index.php/23-satt](http://www.satt.gob.pe/web/index.php/23-satt)

## Anexo 1: Matriz de puntuaciones de las variables

RESULTADOS DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DEL SATT - 2018																																				
n	DIMENSIONES																														TOTAL					
	Planificación estratégica									Articulación de planes					Personal						Ejecución															
	1	2	3	4	2	6	7	8	Sub	9	10	11	12	13	Sub	14	15	16	17	18	19	20	Sub	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Sub		
1	3	2	3	3	1	3	1	2	18	1	2	3	1	4	11	3	1	2	3	4	3	1	17	4	3	3	2	3	3	4	4	3	1	30	76	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	120
3	4	3	3	3	4	3	3	3	26	3	3	3	3	3	15	1	3	1	3	3	1	3	15	3	1	3	1	3	1	1	3	3	1	20	76	
4	3	1	3	4	3	3	2	3	22	3	3	1	4	3	14	4	3	1	3	4	3	2	20	3	3	3	1	3	2	3	3	1	3	25	81	
5	1	1	2	2	1	1	2	1	11	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	1	2	1	9	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	13	38	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	120
7	1	2	3	1	3	2	1	3	16	3	1	1	3	2	10	3	3	3	1	3	4	4	21	4	3	1	3	2	3	4	3	1	2	26	73	
8	3	1	3	4	3	3	2	3	22	3	3	1	4	3	14	4	3	1	3	4	3	4	22	3	1	3	4	3	2	3	2	4	1	26	84	
9	1	4	3	4	1	1	4	1	19	1	1	4	3	4	13	4	1	4	1	1	3	4	18	4	1	1	4	4	2	3	1	4	2	26	76	
10	4	2	1	3	4	1	4	1	20	4	2	4	3	4	17	1	1	2	1	3	4	1	13	4	1	4	2	3	4	2	1	2	3	26	76	
11	1	4	3	1	3	1	3	3	19	3	1	4	3	4	15	3	4	3	1	3	4	3	21	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	32	87	
12	3	1	3	4	3	3	2	3	22	3	3	4	4	3	17	2	3	4	2	2	3	2	18	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	33	90	
13	1	4	3	1	4	1	4	1	19	2	1	1	2	4	10	4	1	3	1	4	1	4	18	1	1	4	2	4	4	4	1	3	2	26	73	
14	4	2	4	3	4	1	4	1	23	4	2	4	3	4	17	1	4	2	1	3	4	1	16	5	4	4	4	1	4	3	4	2	1	32	88	
15	3	2	2	2	2	3	1	2	17	2	2	3	3	4	14	2	2	2	4	2	3	4	19	1	3	3	2	2	3	4	1	3	4	26	76	
16	3	3	3	1	3	1	3	3	20	3	3	3	3	3	15	1	3	1	3	3	4	3	18	3	3	1	3	3	1	1	2	3	3	23	76	
17	2	4	3	1	3	2	3	3	21	4	1	1	4	1	11	3	1	3	1	3	4	3	18	3	3	4	2	1	3	2	3	4	1	26	76	
18	3	1	3	4	3	3	2	3	22	1	3	1	1	3	9	1	3	4	3	4	3	2	20	3	4	3	4	1	2	3	1	3	4	28	79	
19	1	4	3	1	4	1	4	1	19	3	1	4	3	4	15	4	1	2	1	3	4	3	18	3	4	1	3	1	2	4	3	3	2	26	78	
20	4	2	4	3	4	1	4	1	23	4	2	4	4	3	17	1	4	2	1	3	3	1	15	1	1	4	3	4	4	4	4	2	4	31	86	
21	1	2	2	1	2	1	2	1	12	1	2	1	1	1	6	1	2	2	1	1	1	1	9	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	13	40	
22	3	1	3	4	3	3	2	1	20	3	3	4	4	3	17	4	3	1	3	4	3	2	20	1	4	3	3	2	2	3	3	1	2	24	81	
23	1	4	3	1	3	4	3	3	22	3	1	1	5	4	14	3	4	3	3	3	1	3	20	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	23	79	
24	2	3	2	2	2	3	2	1	17	3	2	3	2	1	11	4	4	4	3	2	3	2	22	3	4	3	4	2	4	2	2	2	3	29	79	
25	1	4	3	4	4	3	1	1	21	4	1	4	3	4	16	1	4	4	3	4	4	3	23	1	4	4	1	1	2	3	1	3	1	21	81	
X	2.44	2.6	2.92	2.6	3	2.24	2.68	2.12	20.6	2.8	2.08	2.72	3	3.12	13.7	2.56	2.68	2.56	2.2	3	3.04	2.6	18.6	2.8	2.68	2.96	2.72	2.48	2.72	2.8	2.44	2.64	2.36	26.6	79.6	
S	1.23	1.22	0.7	1.29	1	1.13	1.11	1.09	4.75	1.08	1	1.37	1.12	1.09	3.84	1.33	1.22	1.12	1.15	1	1.06	1.15	4.53	1.19	1.25	1.21	1.14	1.16	0.98	1.08	1.12	1.15	1.19	6.39	17.1	
S2	1.51	1.5	0.49	1.67	1	1.27	1.23	1.19		1.17	0.99	1.88	1.25	1.19		1.76	1.48	1.26	1.33	1	1.12	1.33		1.42	1.56	1.46	1.29	1.34	0.96	1.17	1.26	1.32	1.41		294	

RESULTADOS DE GESTIÓN DE COMPRAS DEL SATT - 2018

n	DIMENSIONES																																														TOTAL					
	Planificación														Marco normativo									Proceso de selección										Ejecución contractual							Tecnológica											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Sub	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Sub	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Sub	34	35	36	37	38	39	40	Sub	41	42		43	44	45	46	Sub
1	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	1	3	3	3	40	1	3	2	1	3	3	1	1	3	18	2	3	3	4	3	2	2	4	1	4	28	4	3	1	3	2	3	2	18	2	3	4	3	2	4	18	122
2	1	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	48	4	4	3	4	4	3	4	4	2	32	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	35	1	4	1	4	3	4	4	21	3	3	1	3	2	2	14	150
3	3	2	3	4	3	3	1	4	3	3	4	3	3	1	40	3	3	2	3	2	1	3	3	4	24	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	25	1	3	2	3	3	3	2	17	3	1	3	2	3	2	14	120
4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	1	40	3	4	2	2	3	3	3	4	4	28	3	1	3	3	2	2	2	3	2	3	24	2	2	2	2	2	2	2	14	1	3	2	3	3	4	16	122
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	17	1	2	1	2	1	2	1	2	1	13	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	14	2	1	2	1	2	1	1	10	1	2	1	1	1	2	8	62
6	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	51	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	36	3	4	1	3	3	4	4	22	4	3	3	4	2	2	18	160
7	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	36	3	2	2	2	2	3	3	2	4	23	2	3	3	2	3	2	3	2	3	1	24	1	3	2	4	2	3	3	18	3	3	3	2	2	2	15	116
8	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	47	4	4	1	2	3	4	4	4	4	30	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	37	2	4	1	4	2	4	1	18	3	4	2	1	3	2	15	147
9	4	4	1	2	2	1	1	1	2	3	3	2	3	4	33	2	3	4	3	4	3	4	3	4	30	3	3	2	3	2	2	3	1	2	4	25	3	3	2	3	3	1	3	18	2	3	2	3	2	3	15	121
10	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	13	1	1	1	1	1	2	1	8	1	1	1	1	1	3	8	57
11	1	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	48	3	2	3	2	3	3	3	1	2	22	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	34	3	4	1	3	2	4	1	18	4	3	3	3	2	4	19	141
12	1	3	1	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	2	33	4	3	3	3	3	2	3	2	3	26	3	3	2	1	1	4	4	3	3	2	26	3	3	1	3	2	4	4	20	3	3	1	4	2	4	17	122
13	2	2	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	4	36	3	2	3	2	4	1	4	3	2	24	3	2	2	1	4	3	2	4	4	4	29	4	2	1	2	3	2	3	17	3	2	3	2	3	3	16	122
14	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3	4	3	3	1	36	3	2	2	3	2	3	3	3	2	23	3	2	3	3	3	2	1	2	3	4	26	3	1	2	2	3	3	1	15	3	3	2	2	3	3	16	116
15	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	47	4	2	2	2	3	2	1	4	1	21	2	3	4	3	4	3	3	1	4	4	31	2	1	4	1	2	4	4	18	2	4	4	3	4	4	21	138
16	3	1	1	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	1	42	2	4	1	2	3	4	2	1	4	23	4	3	2	1	4	3	4	3	4	1	29	1	1	2	2	2	1	1	10	3	3	2	4	3	2	17	121
17	3	2	2	3	2	3	2	2	4	2	4	2	3	2	36	3	2	2	3	1	2	3	2	1	19	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	29	2	3	2	3	4	2	4	20	2	4	2	4	2	4	18	122
18	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	56	4	4	2	2	3	1	1	1	4	22	1	3	4	3	4	3	1	1	2	4	26	2	4	4	4	2	1	4	21	2	4	3	1	3	2	15	140
19	1	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	43	2	2	3	2	2	3	1	2	3	20	2	3	2	3	2	2	2	4	3	3	26	1	2	2	3	3	2	2	15	2	3	4	3	2	1	15	119
20	3	2	3	1	3	1	1	4	1	3	4	3	3	1	33	4	4	3	4	4	3	1	4	2	29	3	4	3	4	2	4	4	4	1	4	33	3	1	3	4	4	3	4	22	2	3	3	4	2	4	18	135
21	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	16	1	2	2	2	2	1	1	2	1	14	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	13	1	1	2	2	2	1	1	10	1	2	1	2	2	1	9	62
22	4	4	1	2	1	3	4	4	4	3	3	1	2	2	38	4	4	1	2	3	4	1	2	2	23	4	4	4	3	4	4	4	1	2	1	31	2	1	2	1	2	2	2	12	2	4	2	3	3	4	18	122
23	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	1	44	4	4	2	2	3	4	4	4	4	31	2	3	4	3	2	2	2	1	1	2	22	2	2	2	2	1	2	2	13	2	1	3	2	3	2	13	123
24	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	39	3	3	3	2	3	3	3	2	2	24	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	28	2	2	3	3	2	2	2	16	2	3	2	2	4	2	15	122
25	2	1	2	1	2	4	2	4	4	1	4	4	3	4	38	4	4	3	4	1	3	4	4	2	29	4	2	3	2	2	4	1	1	3	4	26	1	1	3	3	1	2	4	15	2	1	1	3	1	4	12	120
X	2.68	2.72	2.28	2.36	2.84	2.8	2.36	2.96	3.12	3.04	3	2.76	2.76	2.44	38.2	2.96	2.96	2.24	2.44	2.68	2.6	2.52	2.6	2.6	23.6	2.6	2.84	2.64	2.6	2.6	2.68	2.6	2.64	2.68	2.92	26.8	2.08	2.28	1.96	2.64	2.32	2.48	2.48	16.2	2.32	2.76	2.32	2.6	2.4	2.8	15.2	120.08
S	1.14	1.21	1.14	0.95	1.07	1	1.19	1.14	1.09	0.89	1.04	1.01	0.88	1.36	9.83	1.1	0.98	0.83	0.87	0.99	1	1.26	1.15	1.15	6.04	0.96	0.9	0.99	1.04	0.96	0.99	1.12	1.29	1.18	1.19	6.43	0.95	1.17	0.89	0.99	0.8	1.08	1.23	3.99	0.85	0.97	0.99	1	0.82	1.04	3.27	25.321
S2	1.26	1.4	1.24	0.87	1.09	0.96	1.35	1.24	1.15	0.76	1.04	0.98	0.74	1.77		1.16	0.92	0.66	0.73	0.94	0.96	1.53	1.28	1.28		0.88	0.77	0.95	1.04	0.88	0.94	1.2	1.59	1.34	1.35		0.87	1.32	0.76	0.95	0.62	1.13	1.45		0.7	0.9	0.94	0.96	0.64	1.04		615.51

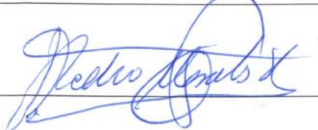
## Anexo 2: Fichas de validación de contenido de los instrumentos

**TÍTULO DE LA TESIS:** Plan Operativo Institucional y su incidencia en la gestión de compras en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo, 2017.


VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL												
DIMENSIÓN 1: Planificación estratégica												
INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS										OBSERVACIONES
		Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Planificación y proceso para la formulación del Plan Operativo Institucional	Constituyen una comisión de planificación para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)											
	Elaboran una Directiva para la formulación del POI											
	Involucran a todos los funcionarios y servidores en el proceso de la formulación del POI.											
Actividades y proyectos en base a necesidades de las dependencias de la entidad	Precisan las actividades y proyectos a ejecutarse en el ejercicio presupuestario anual.											
	Diagnostican las necesidades en términos de los recursos.											
	Evitan la superposición de actividades entre diferentes dependencias de la entidad.											
Rol de cada dependencia en el cumplimiento de la misión	Identifican el papel de cada dependencia para el mejor desempeño de la misión.											
	Cumplen profesionalmente el rol que le compete a cada dependencia al realizar la misión institucional.											
DIMENSIÓN 2: Articulación de planes												
Articulación interna del POI con otros planes estratégicos de gestión	Articulan el POI con el Plan Estratégico Institucional (PEI)											
	Articulan el POI con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)											
	Articula el POI con el Plan Anual de Contrataciones (PAC)											
Articulación externa del POI con otros planes estratégicos de gestión	Articulan el POI con el Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC)											
	Articulan el POI con el Plan Sectorial Multianual (PESEM)											
DIMENSIÓN 3: Personal												
Elaboración de planes estratégicos de gestión	Cuenta el SATT con personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.											
	Cuenta el SATT con personal de experiencia en la elaboración eficaz del Plan Operativo Institucional											
	Cuenta el SATT con personal eficiente en el uso de las herramientas que constituyen la											



DATOS DEL EXPERTO:


Nombres y Apellidos	Pedro Otaniel Morales Salazar		DNI N°	17910106
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional			
Dirección domiciliaria	Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. Sta. Cruz Trujillo.	Teléfono domicilio	044-622989	
Título profesional/ Especialidad	Ingeniero Mecánico	Teléfono celular	966814497	
Grado Académico	Doctor			
Mención	En Administración de la Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de Febrero 2018	

DATOS DEL EXPERTO:


Nombres y Apellidos	Hector Manuel Vázquez Mora		DNI N°	41074261
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional			
Dirección domiciliaria	Jr. Huallaga N° : 118 - Urb. La Intendencia	Teléfono domicilio	- - -	
Título profesional/ Especialidad	Licenciado en Educación	Teléfono celular	958954035	
Grado Académico	Doctor			
Mención	Administración en la Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo; 26 de Febrero 2018	




**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Edita Soledad González Rodríguez	DNI N°	78066627
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional		
Dirección domiciliaria	Jr. Unión N° 1187	Teléfono domicilio	56-57-12
Título profesional/ Especialidad	Lic. en Filosofía, Psicología.	Teléfono celular	947 435 727
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Doctor en Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	26.02.2018

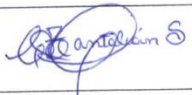
**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	JULIO ESTEBAN LEOPOLDO KANG ANHUAMAN	DNI N°	44521855
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional		
Dirección domiciliaria	JR. AYACUCHO 997 - TRUJILLO	Teléfono domicilio	549442
Título profesional/ Especialidad	ABOGADO	Teléfono celular	967 307 660
Grado Académico	DOCTOR		
Mención	GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD		
FIRMA		Lugar y fecha	TRUJILLO, 26 DE FEBRERO DEL 2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Luis Morales Urquiza	DNI N°	18 106689
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional		
Dirección domiciliaria	Guadalupe Victoria 629 La Esperanza	Teléfono domicilio	957 507602
Título profesional/ Especialidad	Docente de Matemática	Teléfono celular	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Doctor en Administración		
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo 26 de febrero 2018

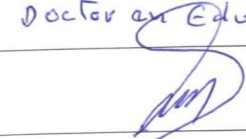
**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Consuelo Rosalía Tantalación Smith	DNI N°	17907325
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional		
Dirección domiciliaria	Mz T Lote 9A - Urb. La Merced - Trujillo	Teléfono domicilio	284589
Título profesional/ Especialidad	Licenciada en Educación - Especialidad Idiomas Extranjeros - Inglés - Francés	Teléfono celular	992934027
Grado Académico	Doctora en Educación		
Mención	Ciencias de la Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	26-02-2018

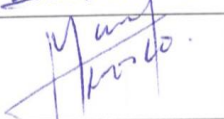
**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Robando Fuentes Llave	DNI N°	18130110
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional		
Dirección domiciliaria	O'Donovan N° 150 Buenos Aires Norte - Víctor Larco Herrera	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	Ingeniero Civil	Teléfono celular	980677540
Grado Académico	Doctor		
Mención	Gestión Pública y Gobernabilidad		
FIRMA		Lugar y fecha	26/02/2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	José María Navea Medina	DNI N°	17976113
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional		
Dirección domiciliaria	22 de febrero N° 1638 La Esperanza	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	Lic. en Matemática Pura	Teléfono celular	944623600
Grado Académico	Doctor		
Mención	Doctor en Educación.		
FIRMA		Lugar y fecha	26.2.18

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	<i>Marcos Lando Lozano</i>		DNI N°	<i>17984037</i>
Nombre del instrumento	CUESTIONARIO : Plan operativo institucional			
Dirección domiciliaria	<i>Av. Tormentinoso 40 # 1438 LA ESTERANZA</i>		Teléfono domicilio	<i>205694</i>
Título Profesional / Especialidad	<i>Lic. en Educación</i>		Teléfono Celular	<i>949815515</i>
Grado Académico	<i>Doctor</i>			
Mención	<i>Doctor en Educación</i>			
FIRMA		Lugar y Fecha:	<i>26.02.2018</i>	

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	<i>Francisco Santiago Reyes Sanchez</i>		DNI N°	<i>19057903</i>
Nombre del Instrumento	Cuestionario Plan operativo institucional			
Dirección domiciliaria	<i>Calle Persepolis No. 1 U. 17 B Vbo Huerto Grande</i>		Teléfono domicilio	<i>206558</i>
Título profesional/ Especialidad	<i>Lic. en Educación Técnica, Agropecuario</i>		Teléfono celular	<i>968456487</i>
Grado Académico	<i>Doctor</i>			
Mención	<i>Administración en Educación</i>			
FIRMA		Lugar y fecha	<i>26 de febrero del 2018</i>	

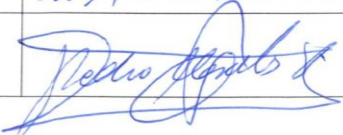
Ficha de validación de contenido del instrumento													
VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DE COMPRAS													
INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDOS										OBSERVACIONES	
		Redacción		Pertinencia		Coherencia		Adecuación		Comprensión			
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		
<b>DIMENSIÓN 1: NECESIDAD DE LOGRO</b>													
Intereses económicos	Solamente tengo en cuenta mis intereses económicos, que lo calificó como un buen negociador.												
Desarrollo de nuevos proyectos productivos	Me motiva a proyectarme en realizar un nuevo proyecto por más difícil que este parezca.												
Observación como persona de éxito	En el mercado me ven como una persona exitosa.												
Compromiso para realizar sus labores	Cuando tengo un compromiso de algo, trato de cumplirlo, así demanda el mayor esfuerzo.												
Negociación para perder o ganar	En un negocio exitoso siempre se presenta una situación de ganar o perder												
Presentación de nuevas oportunidades de mejora	En el mercado hay la posibilidad de presentarse nuevas oportunidades de mejora.												
<b>DIMENSIÓN 2: CONTROL DE LOCUS</b>													
Perseverancia para lograr algo que se proponen	El insistir en algo que me propongo es la clave del éxito.												
Decisiones racionalmente tomadas	El tomar decisiones se considera un acto netamente racional.												
Opiniones tomadas en cuenta	Tengo la impresión de que lo que opino se tiene en cuenta.												
Dedicación de su tiempo libre a mejorar su negocio	Dedico mi tiempo libre a actividades del mercado, es lo que me incomoda.												
Planificación de lo que sé hacer	Actúo según el momento y no planifico mis actividades.												
<b>DIMENSIÓN 3: PROPENSIÓN A LA TOMA DE RIESGO</b>													
Actuación con imaginación	Tengo imaginación para hacer los negocios, pero piensan que solo es un sueño.												
Preocupación para tomar una decisión	Me preocupa que después de tomar una decisión, ésta no sea la más adecuada.												
Creencia que el éxito va acompañado de fracaso	Pienso que los fracasos, nos ayudan para llegar al éxito.												
Métodos operativos son cambiantes	No debo cambiar un método si éste me funciona adecuadamente.												

Problemas del emprendedor	En circunstancia de mucha tensión con algún comerciante o ayudante, me gusta resolverla inmediatamente.																			
Problemática analizada antes de tomar una decisión	Primero analizo la información, luego tomo la decisión para prevenir las consecuencias.																			
<b>DIMENSIÓN 4: SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO</b>																				
Concentración en el trabajo	No me cuesta pasar de una tarea a otra porque me concentro rápidamente.																			
Cumplimiento con asertividad	Todo lo que planeo hacer lo cumplo con asertividad.																			
Dificultad en la empatía	Ponerme en el lugar de la otra persona, se me hace difícil.																			
Tolerancia con los demás	Ser tolerante con los demás es de mi agrado.																			
Disfrute de cosas nuevas	Disfruto de las cosas nuevas y con las personas que conozco.																			
Dificultad de interrelación	Siento incomodidad interrelacionarme con nuevas personas.																			
<b>DIMENSIÓN 5: NECESIDAD DE EXPERIENCIA</b>																				
Tomar acciones de prevención	Prefiero saber cada día con que me voy a encontrar, antes que tener imprevistos.																			
Sentimiento de aflicción sin fundamento.	En algunas ocasiones no me explico porque me siento tensa.																			
Propuestas de nuevas formas de ejecutar las actividades	No soy partidaria de la rutina, siempre propongo nuevas formas de hacer las actividades.																			
Sentimiento adverso ante los cambios	Estoy bien con lo establecido, no me gustan los cambios.																			
Trabajo sobre algo conocido	Trato de trabajar sobre algo seguro y no correr riesgos por pequeños que éstos parezcan.																			
Existencia de soluciones a las dificultades	Soy de la idea que los problemas se solucionan de una sola manera.																			
	Soy de la idea que los problemas se solucionan de varias formas.																			


#### DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos		DNI N°	
Nombre del Instrumento	Plan Operativo Institucional		
Dirección domiciliaria		Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad		Teléfono celular	
Grado Académico			
Mención			
FIRMA		Lugar y fecha	

**DATOS DEL EXPERTO:**


Nombres y Apellidos	Pablo Otomiel Morales Salazar		DNI N°	17970106
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras			
Dirección domiciliaria	Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. 5ta. Cruz - Trujillo	Teléfono domicilio	044-622989	
Título profesional/ Especialidad	Ingeniero Mecánico	Teléfono celular	966814492	
Grado Académico	Doctor			
Mención	En Administración de Educación			
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de Febrero 2018	

**DATOS DEL EXPERTO:**

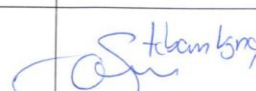
Nombres y Apellidos	Hector Manuel Vásquez Mora		DNI N°	41074261
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras			
Dirección domiciliaria	Sr. Huallaga N°: 118 - Urb. La Intendencia	Teléfono domicilio	---	
Título profesional/ Especialidad	Licenciado en Educación	Teléfono celular	958954035	
Grado Académico	Doctor			
Mención	Administración en la Educación.			
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo, 26 de Febrero 2018	



**DATOS DEL EXPERTO:**

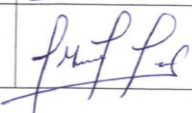
Nombres y Apellidos	Edita Soledad González Rodríguez	DNI N°	18066627
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	Jr. Unión N° 1181	Teléfono domicilio	56 57 12
Título profesional/ Especialidad	Lic. Filosofía, Psicología	Teléfono celular	947435727
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Doctora en Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	26.02.2018

**DATOS DEL EXPERTO:**


Nombres y Apellidos	JULIO ESTEBANLEOPOLDO KANG ANHUAMÁN	DNI N°	44521955
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	JR. AYACUCHO 997 - TRUJILLO	Teléfono domicilio	549442
Título profesional/ Especialidad	ABOGADO	Teléfono celular	967307660
Grado Académico	DOCTOR		
Mención	GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD		
FIRMA		Lugar y fecha	TRUJILLO, 26 DE FEBRERO DEL 2018




**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Luis Morales Urquiza	DNI N°	18106689
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	Guadalupe Victoria 629 La Esperanza	Teléfono domicilio	957507602
Título profesional/ Especialidad	Docente de Matemática	Teléfono celular	
Grado Académico	Doctor en Educación		
Mención	Doctor en Administración		
FIRMA		Lugar y fecha	Trujillo 26 de febrero 2018


**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	Consuelo Rosalía Tantaalón Smith	DNI N°	17907325
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	Mz T Lote 9A - Urb. La Hered - Trujillo	Teléfono domicilio	284589
Título profesional/ Especialidad	Licenciada en Educación - Especialidad Idiomas Extranjeros - Inglés - Francés	Teléfono celular	992934027
Grado Académico	Doctore en Educación		
Mención	Ciencias de la Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	26 - 02 - 2018


DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Rolando Fuentes clave	DNI N°	18130110
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	D' Donovan N° 150. Bs. Aires Norte Victor Larco Herrera	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	Ingeniero Civil	Teléfono celular	910687540
Grado Académico	Doctor		
Mención	Gestión Pública y Gobernabilidad		
FIRMA		Lugar y fecha	26/02/2018

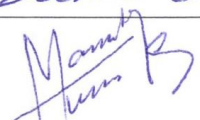
DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	José María Namoc Medina	DNI N°	17976113
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	22 de febrero N° 1638 La Esperanza	Teléfono domicilio	
Título profesional/ Especialidad	Lic. en Matemática Pura	Teléfono celular	
Grado Académico	Doctor		
Mención	Doctor en Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	26.02.18

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Francisco Santiago Reyes Sanchez	DNI N°	19057913
Nombre del Instrumento	Cuestionario Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	Calle Pasajero N.º 1 U. 17B Urb. Huelmo Grande	Teléfono domicilio	206558
Título profesional/ Especialidad	Lic. en Educación Técnica, Agropecuaria	Teléfono celular	968456487
Grado Académico	Doctor		
Mención	Administración en Educación		
FIRMA		Lugar y fecha	26 de febrero del 2018

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	Martín Lucho Lozano	DNI N°	17984037
Nombre del instrumento	CUESTIONARIO : Gestión de compras		
Dirección domiciliaria	Bv. LAURENTINUSO # 1434 LA ESPERANZA	Teléfono domicilio	205694
Título Profesional / Especialidad	Lic. en Educación	Teléfono Celular	949815515
Grado Académico	DOCTOR		
Mención	Doctor en Educación		
FIRMA		Lugar y Fecha:	26. 02. 2018

### Anexo 3: Ficha resumen de validación de los expertos

#### Validación del Plan Operativo Institucional

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Desición Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Constituyen una comisión de planificación para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran una Directiva para la formulación del Plan Operativo Institucional	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Involucran a todos los funcionarios y servidores en el proceso de la formulación del Plan Operativo Institucional	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Precisan las actividades y proyectos a ejecutarse en el ejercicio presupuestario anual.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Diagnostican las necesidades en términos de los recursos	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Evitan la superposición de actividades entre diferentes dependencias de la entidad	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Identifican el papel de cada dependencia para el mejor desempeño	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Cumplen profesionalmente el rol que le compete a cada dependencia al realizar la misión institucional.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Estratégico Institucional (PEI)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto Institucional de apertura (PIA)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC)	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Sectorial Multianual (PESEM)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Cuenta el SATT con personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Cuenta el SATT con personal de experiencia en la elaboración eficaz del Plan Operativo Institucional	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Cuenta el SATT con personal eficiente en el uso de las herramientas que constituyen la Tecnología e Informática de la Comunicación en la elaboración de planes	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Organizan programas de capacitación para el personal de las áreas de Desarrollo y Modernización del SATT.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Cuentan con convenios institucionales rectores como el CEPLAN para fortalecer las	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

capacidades en modernización del SATT.	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Existe personal responsable del cumplimiento de las metas operativas programadas	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Monitorean al personal capacitado para verificar el buen desempeño en las actividades programadas.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Traducen la misión, visión y estrategia en resultados tangibles	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan el diagnóstico institucional mediante el análisis FODA	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Consideran los lineamientos de política institucional durante el año fiscal.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Programan las actividades prioritarias con sus objetivos operativos, indicadores de logro y metas operativas	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Formulan proyectos de calidad y sostenibilidad	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Están sujetas las metas operativas, que no se programan, a los saldos presupuestarios.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran el cronograma de trabajo adecuado y funcional para elaborar el Plan Operativo Institucional	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Precisan los requerimientos como metas operativas en el Plan Operativo Institucional.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran eficazmente la matriz del Plan Operativo Institucional	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Informan oportunamente el Plan Operativo Institucional para el conocimiento de todo el personal.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Existe una comunicación adecuada, fluida, suficiente y oportuna entre los trabajadores que participan de una operación determinada?	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta



¿Es útil o de fácil navegación, el portal institucional?	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Los sistemas de información facilitan la toma de decisiones?	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran registros de revisión periódica de procesos y procedimientos (Actas, actualización de documentos, etc)?	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Elaboran documentos para registrar las deficiencias encontradas?	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Existe una adecuada supervisión de las actividades en las Oficinas Zonales?	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Adoptan las acciones preventivas para asegurar su idoneidad y calidad?	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

¿Se toman acciones correctivas en forma oportuna?	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Supervisan las actividades según el manual operativo?	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Se evalúa periódicamente el Reglamento Interno de Trabajo - RIT?	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
¿Se reporta las debilidades y deficiencias detectadas del proceso de monitoreo?	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

## validación de gestión de compras

ÍTEMS	CRITERIOS	JUECES										Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P	Decisión Aiken	Lawshe (CVR)	Desición Lawshe
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10						
Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios del Plan Operativo Institucional (POI)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran el cuadro de necesidades en forma adecuada.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Definen los usuarios de los requerimientos de bienes y servicios a tiempo.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Enmarcan las compras dentro del Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Enmarcan los requerimientos dentro del presupuesto institucional aprobado	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan los procedimientos en los tiempos programados.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Designan a tiempo el comité especial con personas idóneas.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran las bases para los procesos contractuales	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran los expedientes de contratación de servicios en áreas específicas y creadas para tal fin.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran los expedientes de contratación de bienes en áreas específicas y creadas para tal fin.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Elaboran los expedientes de contratación de consultores para ejecución de obras en áreas específicas.	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan profesionalmente y con responsabilidad el control de inventarios del SATT	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Informan de acuerdo a la verdad y en forma sustentada el control de inventarios ya realizados en el SATT.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Proveen bienes de acuerdo a los estipulados por la Ley de Contrataciones del Estado	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Abastecen con servicios de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Contrataciones del Estado	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Manejan el aprovisionamiento de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Atienden servicios de consultoría de obras de	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

acuerdo a los parámetros legales	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Han sido sujetos de sanciones por parte del Tribunal de OSCE por no respetar los plazos estipulados en la Ley	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Elaboran Directivas internas de buenas prácticas relacionadas a los procedimientos legales	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Ejecutan las obras de acuerdo a la programación de inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Cuentan con asesores legales con experiencia en el área de inversiones.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Establecen mecanismos de absolución de orientación a los trabajadores y usuarios de la institución en materia de abastecimiento.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan la convocatoria para la contratación de servicios y bienes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Elaboran el registro de participantes en la convocatoria para la contratación	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Dan respuesta correcta a dudas de los clientes externos e internos sobre los tipos de procesos de contratación	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Presentan las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Absuelven las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan la presentación de propuestas en forma adecuada y a tiempo.	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan la evaluación de expedientes con factores objetivos, razonables, congruentes y proporcionales.	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan el otorgamiento de la Buena Pro en el Plazo previsto.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

Respetan la programación de Inversiones y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para realizar los procesos de selección.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan procesos de selección para servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Suscriben los contratos en los plazos y con los procedimientos legales.	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Consideran la garantía correspondiente al momento de hacer los contratos.	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Precisan los adelantos, adicionales o reducciones al realizar un contrato.	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Consideran penalidades cuando realizan un contrato para satisfacer los requerimientos solicitados.	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta



Consideran la subcontratación de acuerdo al tipo de proceso.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Recepcionan dando la conformidad del servicio y bienes.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Realizan la estandarización de un bien o servicios de una determinada marca cuando garantiza la funcionalidad y operatividad del equipo.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Tienen acceso a las herramientas computacionales y asesoría que requieren para elaborar.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Usan la informática para los análisis estadísticos y el seguimiento de los procesos	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Hacen un análisis en software de los bienes novedosos para el proceso de adquisición.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Utilizan con mayor frecuencia la comunicación electrónica en reemplazo de la escrita	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Privilegian el uso del correo electrónico en lugar del papel para enviar y recibir información y documentos con los proveedores.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
Tienen página web institucional para la difusión de documentos oficiales.	Redacción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Pertinencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Coherencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Adecuación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta
	Comprensión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1,00	0,001	Válido	1,00	Validez perfecta

## Anexo 4: Validación de constructo de los instrumentos

### Validación de Plan Operativo Institucional

ÍTEMS	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Constituyen una comisión de planificación para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)	,527	,858
2. Elaboran una Directiva para la formulación del Plan Operativo Institucional	,305	,860
3. Involucran a todos los funcionarios y servidores en el proceso de la formulación del Plan Operativo Institucional	,643	,859
4. Precisan las actividades y proyectos a ejecutarse en el ejercicio presupuestario anual.	,452	,859
5. Diagnostican las necesidades en términos de los recursos	,528	,859
6. Evitan la superposición de actividades entre diferentes dependencias de la entidad.	,513	,859
7. Identifican el papel de cada dependencia para el mejor desempeño	,353	,860
8. Cumplen profesionalmente el rol que le compete a cada dependencia al realizar la misión institucional.	,533	,859
<b>Planificación Estratégica</b>	<b>,882</b>	<b>,841</b>
9. Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Estratégico Institucional (PEI)	,612	,858
10. Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto Institucional de apertura (PIA)	,540	,859
11. Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Anual de Contrataciones (PAC)	,502	,858
12. Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC)	,591	,858
13. Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Sectorial Multianual (PESEM)	,547	,859
<b>Articulación de planes</b>	<b>,819</b>	<b>,846</b>
14. Cuenta el SATT con personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.	,384	,859
15. Cuenta el SATT con personal de experiencia en la elaboración eficaz del Plan Operativo Institucional	,533	,858
16. Cuenta el SATT con personal eficiente en el uso de las herramientas que constituyen la Tecnología e Informática de la Comunicación en la elaboración de planes	,341	,860
17. Organizan programas de capacitación para el personal de las áreas de Desarrollo y Modernización del SATT.	,478	,859
18. Cuentan con convenios institucionales rectores como el CEPLAN para fortalecer las capacidades en modernización del SATT.	,576	,859
19. Existe personal responsable del cumplimiento de las metas operativas programadas	,493	,859
20. Monitorean al personal capacitado para verificar el buen desempeño en las actividades programadas.	,402	,860
<b>Personal</b>	<b>,809</b>	<b>,844</b>
21. Traducen la misión, visión y estrategia en resultados tangibles	,395	,860
22. Realizan el diagnóstico institucional mediante el análisis FODA	,497	,859
23. Consideran los lineamientos de política institucional durante el año fiscal.	,576	,858
24. Programan las actividades prioritarias con sus objetivos operativos, indicadores de logro y metas operativas	,593	,858
25. Formulan proyectos de calidad y sostenibilidad	,421	,859
26. Están sujetas las metas operativas, que no se programan, a los saldos presupuestarios.	,398	,860
27. Elaboran el cronograma de trabajo adecuado y funcional para elaborar el Plan Operativo Institucional	,532	,859
28. Precisan los requerimientos como metas operativas en el Plan Operativo Institucional.	,517	,859
29. Elaboran eficazmente la matriz del Plan Operativo Institucional	,525	,859
30. Informan oportunamente el Plan Operativo Institucional para el conocimiento de todo el personal.	,447	,859
<b>Ejecución</b>	<b>,885</b>	<b>,837</b>
<b>Plan Operativo Institucional</b>	<b>1,000</b>	<b>,910</b>

## Validación de Gestión de compras

ÍTEMS	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI)	,418	,860
2. Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios del Plan Operativo Institucional (POI)	,682	,859
3. Elaboran el cuadro de necesidades en forma adecuada	,413	,860
4. Definen los usuarios de los requerimientos de bienes y servicios a tiempo.	,413	,860
5. Enmarcan las compras dentro del Plan Anual de Contrataciones (PAC)	,749	,859
6. Enmarcan los requerimientos dentro del presupuesto institucional aprobado.	,603	,859
7. Realizan los procedimientos en los tiempos programados.	,429	,860
8. Designan a tiempo el comité especial con personas idóneas.	,613	,859
9. Elaboran las bases para los procesos contractuales	,732	,859
10. Elaboran los expedientes de contratación de servicios en áreas específicas y creadas para tal fin.	,725	,859
11. Elaboran los expedientes de contratación de bienes en áreas específicas y creadas para tal fin.	,746	,859
12. Elaboran los expedientes de contratación de consultores para ejecución de obras en áreas específicas.	,424	,860
13. Realizan profesionalmente y con responsabilidad el control de inventarios del SATT.	,543	,860
14. Informan de acuerdo a la verdad y en forma sustentada el control de inventarios ya realizados en el SATT.	,577	,859
<b>Planificación</b>	<b>,879</b>	<b>,840</b>
15. Proveen bienes de acuerdo a los estipulados por la Ley de Contrataciones del Estado	,757	,858
16. Abastecen con servicios de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Contrataciones del Estado	,576	,860
17. Manejan el aprovisionamiento de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.	,395	,861
18. Atienden servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales	,429	,860
19. Han sido sujetos de sanciones por parte por parte del Tribunal de OSCE por no respetar los plazos estipulados en la Ley	,648	,859
20. Elaboran Directivas internas de buenas prácticas relacionadas a los procedimientos legales	,433	,860
21. Ejecutan las obras de acuerdo a la programación de inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional.	,444	,860
22. Cuentan con asesores legales con experiencia en el área de inversiones.	,399	,860
23. Establecen mecanismos de absolución de orientación a los trabajadores y usuarios de la institución en materia de abastecimiento.	,415	,860
<b>Marco normativo</b>	<b>,756</b>	<b>,848</b>
24. Realizan la convocatoria para la contratación de servicios y bienes.	,511	,860
25. Elaboran el registro de participantes en la convocatoria para la contratación.	,678	,859
26. Dan respuesta correcta a dudas de los clientes externos e internos sobre los tipos de procesos de contratación.	,689	,859
27. Presentan las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.	,622	,859
28. Absuelven las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.	,327	,861
29. Realizan la presentación de propuestas en forma adecuada y a tiempo.	,630	,859
30. Realizan la evaluación de expedientes con factores objetivos, razonables, congruentes y proporcionales.	,538	,859
31. Realizan el otorgamiento de la Buena Pro en el Plazo previsto	,369	,860
32. Respetan la programación de Inversiones y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para realizar los procesos de selección.	,598	,859
33. Realizan procesos de selección para servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales.	,603	,859
<b>Proceso de selección</b>	<b>,915</b>	<b>,842</b>
34. Suscriben los contratos en los plazos y con los procedimientos legales.	,296	,861
35. Consideran la garantía correspondiente al momento de hacer los contratos.	,585	,859
36. Precisan los adelantos, adicionales o reducciones al realizar un contrato.	,044	,862
37. Consideran penalidades cuando realizan un contrato para satisfacer los requerimientos solicitados.	,560	,860
38. Consideran la subcontratación de acuerdo al tipo de proceso.	,323	,861

39. Recepcionan dando la conformidad del servicio y bienes.	,567	,859
40. Realizan la estandarización de un bien o servicios de una determinada marca cuando garantiza la funcionabilidad y operatividad del equipo.	,504	,859
<b>Ejecución contractual</b>	<b>,763</b>	<b>,851</b>
41. Tienen acceso a las herramientas computacionales y asesoría que requieren para elaborar.	,676	,859
42. Usan la informática para los análisis estadísticos y el seguimiento de los procesos	,504	,860
43. Hacen un análisis en software de los bienes novedosos para el proceso de adquisición.	,458	,860
44. Utilizan con mayor frecuencia la comunicación electrónica en reemplazo de la escrita	,433	,860
45. Privilegian el uso del correo electrónico en lugar del papel para enviar y recibir información y documentos con los proveedores.	,420	,860
46. Tienen página web institucional para la difusión de documentos oficiales.	,180	,861
<b>Tecnológica</b>	<b>,759</b>	<b>,853</b>
<b>Gestión de Compras</b>	<b>1,000</b>	<b>,920</b>

## Anexo 5: Confiabilidad de los instrumentos

### Confiabilidad del Plan Operativo Institucional:

VARIABLE		Alfa de Cronbach
		0,910
DIMENSIONES	Planificación Estratégico	0,841
	Articulación de planes	0,846
	Personal	0,844
	Ejecución	0,837

### Confiabilidad de Gestión de compras

VARIABLE		Alfa de Cronbach
Gestión de Compras		0,920
DIMENSIONES	Planificación	0,840
	Marco Normativo	0,848
	Proceso de selección	0,842
	Ejecución contractual	0,851
	Tecnológica	0,853

## Anexo 6: Instrumentos

### CUESTIONARIO DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

**PRESENTACIÓN** Estimado señor el presente cuestionario pretende recopilar información referente al Plan Operativo Institucional (POI) del SATT donde usted labora. Por ello se le solicita responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas que a continuación se le presenta. Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X una sola alternativa, la que indique el grado en que usted realmente identifica la comunicación multidimensional que existe entre el personal docente que labora en su institución educativa.

Nº	ÍTEMS	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>Planificación estratégica</b>					
1	Constituyen una comisión de planificación para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)				
2	Elaboran una Directiva para la formulación del Plan Operativo Institucional				
3	Involucran a todos los funcionarios y servidores en el proceso de la formulación del Plan Operativo Institucional				
4	Precisan las actividades y proyectos a ejecutarse en el ejercicio presupuestario anual.				
5	Diagnostican las necesidades en términos de los recursos				
6	Evitan la superposición de actividades entre diferentes dependencias de la entidad.				
7	Identifican el papel de cada dependencia para el mejor desempeño				
8	Cumplen profesionalmente el rol que le compete a cada dependencia al realizar la misión institucional.				
<b>Articulación de planes</b>					
9	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Estratégico Institucional (PEI)				
10	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto Institucional de apertura (PIA)				

11	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Anual de Contrataciones (PAC)				
12	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC)				
13	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Sectorial Multianual (PESEM)				
<b>Personal</b>					
14	Cuenta el SATT con personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.				
15	Cuenta el SATT con personal de experiencia en la elaboración eficaz del Plan Operativo Institucional				
16	Cuenta el SATT con personal eficiente en el uso de las herramientas que constituyen la Tecnología e Informática de la Comunicación en la elaboración de planes				
17	Organizan programas de capacitación para el personal de las áreas de Desarrollo y Modernización del SATT.				
18	Cuentan con convenios institucionales rectores como el CEPLAN para fortalecer las capacidades en modernización del SATT.				
19	Existe personal responsable del cumplimiento de las metas operativas programadas				
20	Monitorean al personal capacitado para verificar el buen desempeño en las actividades programadas.				
<b>Ejecución</b>					
21	Traducen la misión, visión y estrategia en resultados tangibles				
22	Realizan el diagnóstico institucional mediante el análisis FODA				
23	Consideran los lineamientos de política institucional durante el año fiscal.				
24	Programan las actividades prioritarias con sus objetivos operativos, indicadores de logro y metas operativas				
25	Formulan proyectos de calidad y sostenibilidad				
26	Están sujetas las metas operativas, que no se programan, a los saldos presupuestarios.				
27	Elaboran el cronograma de trabajo adecuado y funcional para elaborar el Plan Operativo Institucional				
28	Precisan los requerimientos como metas operativas en el Plan Operativo Institucional.				
29	Elaboran eficazmente la matriz del Plan Operativo Institucional				
30	Informan oportunamente el Plan Operativo Institucional para el conocimiento de todo el personal.				



## CUESTIONARIO GESTIÓN DE COMPRAS

**PRESENTACIÓN** Estimado señor el presente cuestionario pretende recopilar información referente al área de Gestión de Compras del SATT donde usted labora. Por ello se le solicita responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas que a continuación se le presenta. Agradezco su gran apoyo y generosidad por participar.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una X una sola alternativa, la que indique el grado en que usted realmente identifica la comunicación multidimensional que existe entre el personal docente que labora en su institución educativa.

Nº	ÍTEMS	NUN CA	A VE CES	CASI SIEM PRE	SIEM PRE
<b>Planificación</b>					
1	Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI)				
2	Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios del Plan Operativo Institucional (POI)				
3	Elaboran el cuadro de necesidades en forma adecuada.				
4	Definen los usuarios de los requerimientos de bienes y servicios a tiempo.				
5	Enmarcan las compras dentro del Plan Anual de Contrataciones (PAC)				
6	Enmarcan los requerimientos dentro del presupuesto institucional aprobado.				
7	Realizan los procedimientos en los tiempos programados.				
8	Designan a tiempo el comité especial con personas idóneas.				
9	Elaboran las bases para los procesos contractuales				
10	Elaboran los expedientes de contratación de servicios en áreas específicas y creadas para tal fin.				
11	Elaboran los expedientes de contratación de bienes en áreas específicas y creadas para tal fin.				
12	Elaboran los expedientes de contratación de consultores para ejecución de obras en áreas específicas.				
13	Realizan profesionalmente y con responsabilidad el control de inventarios del SATT				
14	Informan de acuerdo a la verdad y en forma sustentada el control de inventarios ya realizados en el SATT.				

<b>Marco Normativo</b>				
15	Proveen bienes de acuerdo a los estipulados por la Ley de Contrataciones del Estado			
16	Abastecen con servicios de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Contrataciones del Estado			
17	Manejan el aprovisionamiento de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.			
18	Atienden servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales			
19	Han sido sujetos de sanciones por parte por parte del Tribunal de OSCE por no respetar los plazos estipulados en la Ley			
20	Elaboran Directivas internas de buenas prácticas relacionadas a los procedimientos legales			
21	Ejecutan las obras de acuerdo a la programación de inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional.			
22	Cuentan con asesores legales con experiencia en el área de inversiones.			
23	Establecen mecanismos de absolución de orientación a los trabajadores y usuarios de la institución en materia de abastecimiento.			
<b>Proceso de selección</b>				
24	Realizan la convocatoria para la contratación de servicios y bienes.			
25	Elaboran el registro de participantes en la convocatoria para la contratación.			
26	Dan respuesta correcta a dudas de los clientes externos e internos sobre los tipos de procesos de contratación.			
27	Presentan las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.			
28	Absuelven las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.			
29	Realizan la presentación de propuestas en forma adecuada y a tiempo.			
30	Realizan la evaluación de expedientes con factores objetivos, razonables, congruentes y proporcionales.			
31	Realizan el otorgamiento de la Buena Pro en el Plazo previsto.			
32	Respetan la programación de Inversiones y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para realizar los procesos de selección.			
33	Realizan procesos de selección para servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales.			
<b>Ejecución contractual</b>				

34	Suscriben los contratos en los plazos y con los procedimientos legales.				
35	Consideran la garantía correspondiente al momento de hacer los contratos.				
36	Precisan los adelantos, adicionales o reducciones al realizar un contrato.				
37	Consideran penalidades cuando realizan un contrato para satisfacer los requerimientos solicitados.				
38	Consideran la subcontratación de acuerdo al tipo de proceso.				
39	Recepcionan dando la conformidad del servicio y bienes.				
40	Realizan la estandarización de un bien o servicios de una determinada marca cuando garantiza la funcionabilidad y operatividad del equipo.				
<b>Tecnológica</b>					
41	Tienen acceso a las herramientas computacionales y asesoría que requieren para elaborar.				
42	Usan la informática para los análisis estadísticos y el seguimiento de los procesos				
43	Hacen un análisis en software de los bienes novedosos para el proceso de adquisición.				
44	Utilizan con mayor frecuencia la comunicación electrónica en reemplazo de la escrita				
45	Privilegian el uso del correo electrónico en lugar del papel para enviar y recibir información y documentos con los proveedores.				
46	Tienen página web institucional para la difusión de documentos oficiales.				

## **Anexo 7: Ficha técnica de los instrumentos**

### **Ficha técnica del instrumento Plan Operativo Institucional**

#### **1.1. Título:**

Plan Operativo Institucional

#### **1.2. Autor:**

Mg. Galvez Cabanillas Dany Rolando

#### **1.3. Administración:**

Individual

#### **1.4. Duración:**

30 minutos

#### **1.5. Usuarios:**

Funcionarios y trabajadores de la Servicio de Administración Tributaria de Trujillo

#### **1.6. Puntuaciones y escalas de calificación**

##### **Escala general de la variable: Plan Operativo Institucional**

<b>Intervalo</b>	<b>Nivel</b>
0 - 24	Muy deficiente
25 - 48	Deficiente
49 - 72	Regular
73 - 96	Eficiente
97 - 120	Muy eficiente

##### **Escalas específicas (por dimensión):**

Planificación estratégica

<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
0 – 7	Muy deficiente
8 – 14	Deficiente
15 – 20	Regular

21 – 26	Eficiente
27 – 32	Muy eficiente

#### Articulación de planes

Intervalo	Niveles
0 – 7	Muy deficiente
8 – 14	Deficiente
15 – 20	Regular
21 – 26	Eficiente
27 – 32	Muy eficiente

#### Personal

Intervalo	Niveles
0 – 4	Muy deficiente
5 – 8	Deficiente
9 – 12	Regular
13 – 16	Eficiente
17 – 20	Muy eficiente

#### Ejecución

Intervalo	Niveles
0 – 8	Muy deficiente
9 – 16	Deficiente
17 – 24	Regular
25 – 32	Eficiente
33 – 40	Muy eficiente

Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Nunca = 1

A veces = 2

Casi Siempre = 3

Siempre = 4

### 1.8. Dimensiones e ítems

Nº	ÍTEMS	NUN- CA	A VECES	CASI SIEM- PRE	SIEM- PRE
<b>Planificación estratégica</b>					
1	Constituyen una comisión de planificación para la formulación del Plan Operativo Institucional (POI)				
2	Elaboran una Directiva para la formulación del Plan Operativo Institucional				
3	Involucran a todos los funcionarios y servidores en el proceso de la formulación del Plan Operativo Institucional				
4	Precisan las actividades y proyectos a ejecutarse en el ejercicio presupuestario anual.				
5	Diagnostican las necesidades en términos de los recursos				
6	Evitan la superposición de actividades entre diferentes dependencias de la entidad.				
7	Identifican el papel de cada dependencia para el mejor desempeño				
8	Cumplen profesionalmente el rol que le compete a cada dependencia al realizar la misión institucional.				
<b>Articulación de planes</b>					
9	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Estratégico Institucional (PEI)				
10	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Presupuesto Institucional de apertura (PIA)				
11	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Anual de Contrataciones (PAC)				
12	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC)				
13	Articulan el Plan Operativo Institucional (POI) con el Plan Sectorial Multianual (PESEM)				
<b>Personal</b>					
14	Cuenta el SATT con personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.				
15	Cuenta el SATT con personal de experiencia en la elaboración eficaz del Plan Operativo Institucional				
16	Cuenta el SATT con personal eficiente en el uso de las herramientas que constituyen la Tecnología e Informática de la Comunicación en la elaboración de planes				
17	Organizan programas de capacitación para el personal de las áreas de Desarrollo y Modernización del SATT.				
18	Cuentan con convenios institucionales rectores como el CEPLAN para fortalecer las capacidades en modernización del SATT.				
19	Existe personal responsable del cumplimiento de las metas operativas programadas				
20	Monitorean al personal capacitado para verificar el buen desempeño en las actividades programadas.				

Ejecución					
21	Traducen la misión, visión y estrategia en resultados tangibles				
22	Realizan el diagnóstico institucional mediante el análisis FODA				
23	Consideran los lineamientos de política institucional durante el año fiscal.				
24	Programan las actividades prioritarias con sus objetivos operativos, indicadores de logro y metas operativas				
25	Formulan proyectos de calidad y sostenibilidad				
26	Están sujetas las metas operativas, que no se programan, a los saldos presupuestarios.				
27	Elaboran el cronograma de trabajo adecuado y funcional para elaborar el Plan Operativo Institucional				
28	Precisan los requerimientos como metas operativas en el Plan Operativo Institucional.				
29	Elaboran eficazmente la matriz del Plan Operativo Institucional				
30	Informan oportunamente el Plan Operativo Institucional para el conocimiento de todo el personal.				

### 1.9. Validez

Los instrumentos de recolección de datos tienen que estar validados, porque los ítems deben tener una aproximación cercana a la verdad, demostrando su legítimos. Un instrumento es válido si mide lo que se propone medir (Hernández, et al, 1995).

La validación de nuestro cuestionario con respecto a su contenido se hizo mediante el juicio de 10 expertos en los temas relacionados con las variables en estudio; que a continuación mencionamos.

- Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar
- Dr. Héctor Manuel Vásquez Mora
- Dr. Edita Soledad Gonzales Rodríguez
- Dr. Julio Esteban Leopoldo Kong Anhuamán
- Dr. Luis Morales Urquiza
- Dr. Consuelo Rosalía Tantaleán Smith
- Dr. Rolando Fuentes Llave
- Dr. José María Namoc Medina

- Dr. Martin Lavado Lozano
- Dr. Francisco Santiago Reyes Sánchez

### 1.10. Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario hace referencia a si la escala funciona de manera similar bajo diferentes condiciones (Abanto, 2016). Los instrumentos serán sometidos a una prueba piloto de observación aplicada a 20 trabajadores (funcionarios y especialistas) responsables de la Gestión de Compras del Servicio de Administración Tributario de Trujillo, cuyos resultados serán obtenidos empleando el coeficiente Alfa de Cronbach, procesados mediante el software SPSS V23.

VARIABLE		Alfa de Cronbach
Plan Operativo Institucional		0,910
DIMENSIONES	Planificación Estratégico	0,841
	Articulación de planes	0,846
	Personal	0,844
	Ejecución	0,837



## Ficha técnica del instrumento de gestión de compras

### 1.1. Título:

Gestión de compras

### 1.2. Autor:

Mg. Gálvez Cabanillas Dany Rolando

### 1.3. Administración:

Individual

### 1.4. Duración:

30 minutos

### 1.5. Usuarios:

Funcionarios y trabajadores de la Servicio de Administración Tributaria de Trujillo

### 1.6. Puntuaciones y escalas de calificación

#### Escala general de la variable: Gestión de compras

Intervalo	Nivel
0 - 37	Muy deficiente
38 - 74	Deficiente
75 - 111	Regular
112 - 148	Eficiente
149 - 184	Muy eficiente

#### Escalas específicas (por dimensión):

Planificación

Intervalo	Niveles
0 – 12	Muy deficiente
13 – 23	Deficiente
24 – 34	Regular

35 – 45	Eficiente
46 – 56	Muy eficiente

#### Marco Normativo

<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
0 – 8	Muy deficiente
9 – 15	Deficiente
16 – 22	Regular
23 – 29	Eficiente
30 – 36	Muy eficiente

#### Proceso de selección

<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
0 – 8	Muy deficiente
9 – 16	Deficiente
17 – 24	Regular
15 – 32	Eficiente
33 – 40	Muy eficiente

#### Ejecución contractual

<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
0 – 6	Muy deficiente
7 – 12	Deficiente
13 – 18	Regular
19 – 23	Eficiente
24 – 28	Muy eficiente

#### Tecnológica

<b>Intervalo</b>	<b>Niveles</b>
0 – 5	Muy deficiente
6 – 10	Deficiente
11 – 15	Regular
16 – 20	Eficiente
21 – 24	Muy eficiente

Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Nunca = 1

A veces = 2

Casi Siempre = 3

Siempre = 4

### 1.8. Dimensiones e ítems

Nº	ÍTEMS	NUN CA	A VEC ES	CASI SIEM PRE	SIEM PRE
<b>Planificación</b>					
1	Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios dentro del Plan Estratégico Institucional (PEI)				
2	Enmarcan los requerimientos de bienes y servicios del Plan Operativo Institucional (POI)				
3	Elaboran el cuadro de necesidades en forma adecuada.				
4	Definen los usuarios de los requerimientos de bienes y servicios a tiempo.				
5	Enmarcan las compras dentro del Plan Anual de Contrataciones (PAC)				
6	Enmarcan los requerimientos dentro del presupuesto institucional aprobado.				
7	Realizan los procedimientos en los tiempos programados.				
8	Designan a tiempo el comité especial con personas idóneas.				
9	Elaboran las bases para los procesos contractuales				
10	Elaboran los expedientes de contratación de servicios en áreas específicas y creadas para tal fin.				
11	Elaboran los expedientes de contratación de bienes en áreas específicas y creadas para tal fin.				
12	Elaboran los expedientes de contratación de consultores para ejecución de obras en áreas específicas.				
13	Realizan profesionalmente y con responsabilidad el control de inventarios del SATT				
14	Informan de acuerdo a la verdad y en forma sustentada el control de inventarios ya realizados en el SATT.				
<b>Marco Normativo</b>					
15	Proveen bienes de acuerdo a los estipulados por la Ley de Contrataciones del Estado				

16	Abastecen con servicios de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Contrataciones del Estado				
17	Manejan el aprovisionamiento de acuerdo a lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.				
18	Atienden servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales				
19	Han sido sujetos de sanciones por parte por parte del Tribunal de OSCE por no respetar los plazos estipulados en la Ley				
20	Elaboran Directivas internas de buenas prácticas relacionadas a los procedimientos legales				
21	Ejecutan las obras de acuerdo a la programación de inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado, aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional.				
22	Cuentan con asesores legales con experiencia en el área de inversiones.				
23	Establecen mecanismos de absolución de orientación a los trabajadores y usuarios de la institución en materia de abastecimiento.				
<b>Proceso de selección</b>					
24	Realizan la convocatoria para la contratación de servicios y bienes.				
25	Elaboran el registro de participantes en la convocatoria para la contratación.				
26	Dan respuesta correcta a dudas de los clientes externos e internos sobre los tipos de procesos de contratación.				
27	Presentan las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.				
28	Absuelven las consultas de los usuarios con sus respectivas observaciones.				
29	Realizan la presentación de propuestas en forma adecuada y a tiempo.				
30	Realizan la evaluación de expedientes con factores objetivos, razonables, congruentes y proporcionales.				
31	Realizan el otorgamiento de la Buena Pro en el Plazo previsto.				
32	Respetan la programación de Inversiones y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para realizar los procesos de selección.				
33	Realizan procesos de selección para servicios de consultoría de obras de acuerdo a los parámetros legales.				
<b>Ejecución contractual</b>					
34	Suscriben los contratos en los plazos y con los procedimientos legales.				
35	Consideran la garantía correspondiente al momento de hacer los contratos.				
36	Precisan los adelantos, adicionales o reducciones al realizar un contrato.				

37	Consideran penalidades cuando realizan un contrato para satisfacer los requerimientos solicitados.				
38	Consideran la subcontratación de acuerdo al tipo de proceso.				
39	Recepcionan dando la conformidad del servicio y bienes.				
40	Realizan la estandarización de un bien o servicios de una determinada marca cuando garantiza la funcionabilidad y operatividad del equipo.				
<b>Tecnológica</b>					
41	Tienen acceso a las herramientas computacionales y asesoría que requieren para elaborar.				
42	Usan la informática para los análisis estadísticos y el seguimiento de los procesos				
43	Hacen un análisis en software de los bienes novedosos para el proceso de adquisición.				
44	Utilizan con mayor frecuencia la comunicación electrónica en reemplazo de la escrita				
45	Privilegian el uso del correo electrónico en lugar del papel para enviar y recibir información y documentos con los proveedores.				
46	Tienen página web institucional para la difusión de documentos oficiales.				

### 1.9. Validez

Los instrumentos de recolección de datos tienen que estar validados, porque los ítems deben tener una aproximación cercana a la verdad, demostrando su legítimos. Un instrumento es válido si mide lo que se propone medir (Hernández, et al, 1995).

La validación de nuestro cuestionario con respecto a su contenido se hizo mediante el juicio de 10 expertos en los temas relacionados con las variables en estudio, que a continuación mencionamos

- Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar
- Dr. Héctor Manuel Vásquez Mora
- Dr. Edita Soledad Gonzales Rodríguez
- Dr. Julio Esteban Leopoldo Kong Anhuamán
- Dr. Luis Morales Urquiza
- Dr. Consuelo Rosalía Tantaleán Smith
- Dr. Rolando Fuentes Llave
- Dr. José María Namoc Medina

- Dr. Martin Lavado Lozano
- Dr. Francisco Santiago Reyes Sánchez

### 1.10. Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario hace referencia a si la escala funciona de manera similar bajo diferentes condiciones (Abanto, 2016). Los instrumentos serán sometidos a una prueba piloto de observación aplicada a 20 trabajadores (funcionarios y especialistas) responsables de la Gestión de Compras del Servicio de Administración Tributario de Trujillo, cuyos resultados serán obtenidos empleando el coeficiente Alfa de Cronbach, procesados mediante el software SPSS V23.

VARIABLE		Alfa de Cronbach
Gestión de Compras		0,920
DIMENSIONES	Planificación	0,840
	Marco Normativo	0,848
	Proceso de selección	0,842
	Ejecución contractual	0,851
	Tecnológica	0,853

## **Anexo 8: Constancia de realización del estudio de investigación emitida por el SATT**


EL GERENTE DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE TRUJILLO

### **HACE CONSTAR:**

Que, el Mg. DANY ROLANDO GALVEZ CABANILLAS, estudiante del Programa de Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, ha realizado su estudio de investigación, titulado: **Cumplimiento del Plan Operativo institucional y su incidencia en la gestión de compras en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo, 2018**. Que en este mes de noviembre del presente año ha aplicado dos instrumentos de recolección de datos, consistente en un cuestionario del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un cuestionario de gestión de compras; a los funcionarios del Área de Gestión de compras del SATT, 2018.

Se expide la presente a solicitud escrita del interesado para los fines y usos que estime conveniente.

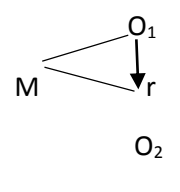
Trujillo, 16 de noviembre de 2018



**SATT** SERVICIO DE ADMINISTRACION  
TRIBUTARIA DE TRUJILLO  
CPC. Jorge Eduardo Del Castillo Pretell  
GERENTE GENERAL

## Anexo 9: Matriz de consistencia

Título: Cumplimiento del Plan Operativo Institucional y su incidencia en la gestión de compras en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo, 2018.

INTRODUCCION	MÉTODO			RESULTADOS	DISCUSION	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES		
<p><b>ESTUDIOS PREVIOS:</b> A nivel internacional tenemos a Aguilera (2018), se limitó a estudiar las deficiencias comunes que hay en los procesos de abastecimientos y su capacidad de respuesta ante los proveedores en las municipalidades pertenecientes a la provincia de Concepción.</p> <p>Capello y García (2014) en su investigación realizan un trabajo referente al análisis de la gestión de compras en un ámbito internacional, especialmente en Latinoamérica. La investigación abarca normas, transparencia, oportunidades para hacer compras públicas a las MiPyMEs, así también sobre políticas de sustentabilidad.</p> <p>A nivel nacional, Vidal (2017) en su tesis. Arribó a la siguiente conclusión, que el control interno tiene relación moderada positiva con las contrataciones y adquisiciones, como está demostrado en el valor de la prueba Rho de Spearman = 0,480 con una significancia de <math>p &lt; 0,05</math>.</p> <p>De la Cruz (2016), Tiene como objetivo determinar la incidencia que tiene el control interno que</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI)</p> <p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b> Es la obligación de realizar toda la parte operativa del POI por ser un instrumento de gestión del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) para el ejercicio anual (corto plazo), en el que se establecen los objetivos institucionales, las estrategias postprogramas, así como los proyectos y actividades que van a ser ejecutados por las unidades orgánicas del SATT en el curso del año fiscal. (Torres, 2005).</p>	<p><b>DIMENSIONES</b></p> <p><b>Planificación estratégica</b></p>	<p><b>INDICADORES</b></p> <p>Planificación y proceso para la formulación del Plan Operativo Institucional Actividades y proyectos de las dependencias de la entidad. Gestión institucional y rol de cada dependencia en el cumplimiento de la misión.</p>	<p><b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>- <b>Por su finalidad:</b> Básica - <b>Por su carácter:</b> No experimental - <b>Por su naturaleza:</b> Cuantitativa - <b>Según la orientación que asume:</b></p> <p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p>Correlacional causal</p> 	<p><b>DESCRIPCION DE RESULTADOS:</b></p> <p>En la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT, 2018; el nivel regular predomina con 52% (13 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 40% (10 funcionarios) y deficiente con 8% (2 funcionarios), lo que significa que la mayoría de funcionarios dan cumplimiento del POI en forma regular para lograr los objetivos de la organización. Con respecto a la variable gestión de compras, el nivel que predomina también es el regular con 64% (16 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 32% (8 funcionarios) y el deficiente con 4% (1 funcionario)</p>	<p>Al analizar los resultados que se observan en la tabla 3, se evidencia que el nivel de cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) del SATT en el año 2018 el nivel regular predomina con 52% (13 funcionarios), seguido del nivel eficiente con 40% (10 funcionarios) y deficiente con 8% (2 funcionarios), lo que nos demuestra que no hay mucha eficiencia en el cumplimiento del POI, por lo que es algo preocupante, no solo a nivel regional, también lo es a nivel nacional, como lo expone Mejía (2016) al manifestar que en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, Puno, en el periodo 2013 – 2014, muchos de los procesos de selección no se han cumplido de acuerdo como lo indica el cronograma correspondiente, entre una de sus causas tenemos que las áreas de gestión de la Municipalidad no hacen</p>	<p>El nivel que predomina en el cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2018 es el nivel regular con 52%, seguido del nivel eficiente con 40%, y del nivel deficiente con un 8%. Lo que indica que el cumplimiento del Plan Operativo Institucional es en forma regular por la mayoría de los funcionarios del SATT, pero hay que tener en cuenta que en menor porcentaje hay funcionarios que permiten que el cumplimiento del POI sea eficiente 2018.</p> <p>El nivel que predomina en la gestión de compras del SATT, 2018 es el nivel regular con 64%, seguido del nivel eficiente con 32% y del nivel deficiente con 4%. Esto nos indica que la gestión de compras está siendo realizada en forma regular por la mayoría de los funcionarios del SATT, 2018; asimismo hay funcionarios que si realizan una eficiente gestión de compras.</p> <p>En las dimensiones de la variable independiente cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018 es el nivel regular que predomina, en el orden que sigue: planificación</p>	<p>En vista de los resultados y las conclusiones de la presente investigación científica proponemos las siguientes recomendaciones:</p> <p>El Servicio de Administración Tributaria de Trujillo debe tener en cuenta la implementación del Plan Operativo Institucional al 100%, teniendo en cuenta que es una política de gestión pública que permite mejorar la gestión de compras al buscar la participación de los proveedores y la población mediante la comunicación virtual a través de la tecnología, evitando la corrupción y el abuso de poder.</p> <p>A la Municipalidad Provincial de Trujillo debe fomentar la organización de un equipo de trabajo con personas probas que tenga la responsabilidad de</p>	
		<p><b>Articulación de planes</b></p>	<p>Articulación interna del Plan Operativo institucional con otros planes estratégicos de gestión. Articulación externa del Plan Operativo institucional con otros planes estratégicos.</p>						<p><b>Personal</b></p> <p>Personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.  Programas de capacitación y especialización</p>
		<p><b>Personal</b></p>	<p>Personal capacitado para la elaboración de planes estratégicos de gestión.  Programas de capacitación y especialización</p>						



<p>se realiza en el área de logística-abastecimiento de la municipalidad provincial de Huarochirí en el año 2015.</p> <p>A nivel regional, Caballero (2017) que en su tesis tiene el propósito de demostrar cómo el Plan Operativo Institucional incide en el presupuesto por resultados de la Municipalidad Provincial de Trujillo.</p> <p>La Sub Gerencia de Planificación, Organización y Métodos (2015) "<i>Plan Operativo Institucional POI Año fiscal 2016</i>", de la Municipalidad Distrital de La Esperanza, Trujillo, a través del POI asumió el reto de modernizar la Administración Municipal al aplicar criterios modernos de carácter técnico, sustentados en una nueva filosofía de gestión clara, simple y sencilla. En el año 2016, se propusieron pasar de "gestionar solo funciones" a "gestionar resultados".</p> <p><b>TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN LAS VARIABLES:</b></p> <p>La variable independiente De acuerdo a Torres (2005), el POI es una herramienta de gestión a corto plazo, es decir solo es para un año lectivo. En el POI se establecen los objetivos estratégicos de la institución, las actividades que serán ejecutadas por cada una de las áreas de la municipalidad durante el año. Asimismo el POI permite el cumplimiento de la misión para hacer realidad la visión institucional.</p>	<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b>  <b>Proceso de operativización del cumplimiento del POI del SATT para cumplir con la planificación estratégica a realizar en el periodo de un año, mediante la articulación de planes con otros documentos de gestión y la participación del personal que labora en el área de gestión de compras, quienes son los responsables de su ejecución.</b></p> <p><b>En vista a lo dicho en el párrafo anterior se ha elaborado un cuestionario para obtener datos referentes al cumplimiento del POI, es válido y confiable; con 32 ítems,</b></p> <p><b>Los métodos de análisis de datos fueron la estadística descriptiva y la inferencia estadística para contrastar las hipótesis.</b></p> <p><b>ESCALA DE MEDICION:</b></p> <p><b>Ordinal</b></p>	<p><b>Ejecución</b></p>	<p>para el logro de metas.</p> <p>Resultados tangibles, diagnóstico FODA y lineamientos de política institucional Proyectos con actividades prioritarias y metas operativas Matriz del Plan Operativo Institucional.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>25 funcionarios que trabajan en el SATT 2018</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>25 funcionarios que trabajan en el SSATT 2018</p> <p><b>MUESTREO:</b></p> <p><b>No probabilístico por conveniencia</b></p> <p><b>TECNICA:</b></p> <p><b>La encuesta</b></p> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p><b>El cuestionario</b></p>	<p><b>PRUEBAS DE HIPÓTESIS:</b></p> <p>El valor de Tau-b de Kendall es 0.330 con una significancia de 0.090 que es mayor al 5% de significancia estándar (<math>p &gt; 0.05</math>), asimismo el Rho de Spearman es 0,349 con una significancia de 0,087 (<math>p &gt; 0.05</math>) determinando que el cumplimiento del Plan Operativo tiene baja incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Además, se rechaza la hipótesis nula.</p>	<p>una adecuada planificación de los requerimientos de sus necesidades reales, o porque no se toma en cuenta las especificaciones técnicas de los bienes que se adquiere, lo que implica fallas administrativas o retrasos en las adquisiciones o contratos. Lo más resaltante de esta problemática es que los funcionarios responsables de los procesos de selección no son profesionales en el ramo de economía, por lo que no cumplen acertadamente sus funciones que están establecidos en el MOF y ROF. Concordamos con Sornaluz (2010) que en su Tesis "<i>Como abastecer adecuadamente en una empresa estatal</i>", señala que el abastecimiento adecuado en el Estado no es tan fácil, para que sea eficaz se requiere de ventajas competitivas y de profesionalidad de los operadores de logística, porque en la dirección gerencial se propicia, por lo general, un alto porcentaje de alteraciones del tiempo normal que requiere un proceso de abastecimiento, al realizar compras en el</p>	<p>estratégica con 76%, personal con 48%, ejecución con 56%, con la excepción de la dimensión articulación de planes, que predomina el nivel eficiente con 48%. También es evidente que las dimensiones del cumplimiento del POI son cumplidas de manera regular por los funcionarios del SATT, 2018, sólo se nota una diferencia, que hay eficiencia en el cumplimiento de la articulación del POI con los otros Planes de Dirección del SATT.</p> <p>En la mayoría de las dimensiones de la variable gestión de compras es el nivel regular que predomina, como se observa en el marco normativo con 60%, ejecución contractual con 72% y tecnológica con 56%; también es evidente la eficiencia en planificación con 52% y en proceso de selección con 48%, Siendo más evidente la gestión que se hace al momento de la ejecución contractual en la compra o adquisición de los bienes o servicios de manera regular.</p> <p>La incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional es baja significativa en la gestión de compras en el SATT, 2018, al obtener con la prueba de Tau-b de Kendall el valor de 0. 330 con un p-valor = 0.090 &gt; que 0.05; asimismo el Rho de Spearman tiene un valor de 0.349 con un p-valor = 0.087 &gt; que 0.05. Por lo tanto se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 36%.</p>	<p>monitorear las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional del Servicio de Administración Tributaria de Trujillo para su eficiente cumplimiento con la finalidad de fomentar el dialogo abierto y sincero para rescatar las experiencias, propuestas y soluciones, además crear un espacio de colaboración entre los funcionarios de las diversas áreas que trabajan en el gobierno local.</p> <p>Al gobierno regional La Libertad para que en coordinación con los gobiernos locales realicen capacitaciones a los funcionarios que tienen la responsabilidad de ejecutar proyectos de corta duración, para que elaboren y cumplan eficientemente sus Planes Operativos Institucionales que les permitan ejecutar una eficiente gestión de compras de acuerdo a las necesidades de la población.</p> <p>Al gobierno regional La Libertad realizar como representante del gobierno nacional en</p>
--	---	-------------------------	--	---	--	--	---	--

<p>La variable dependiente De acuerdo a Araya (2009), la unidad encargada de la gestión de compras es denominada proveeduría, que es la que conduce los procedimientos de contratación que son importantes para la organización, realiza los procesos de almacenamiento y distribución de bienes, asimismo es de su responsabilidad llevar el inventario de todos los bienes si fuera necesario.</p> <p><b>JUSTIFICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Valor teórico</b>, Aporta una fuente de conocimiento</li> <li>- <b>Relevancia social</b>, que los responsables de la gestión de las instituciones tomen conciencia de la gran responsabilidad que tienen.</li> <li>- <b>Implicaciones prácticas</b>, se crea una alternativa de mejorar el trabajo de los directivos para que integren lo social y lo administrativo.</li> <li>- <b>Unidad metodológica</b>, se realizó según los procedimientos metodológicos que exige la investigación científica.</li> <li>- <b>Conveniencia</b>, por que determina la incidencia del POI en la gestión de compras, si esta fuera mala o regular se tendría q descubrir los errores y corregirlos.</li> </ul>	<p>Deficiente = 0 – 4 Malo = 5 – 8 Regular = 9 – 12 Bueno = 13 – 16 Excelente = 17 – 20</p>					<p>camino que no estuvieron programadas en un inicio. Los errores lo originan los operadores de la tecnología informática, quienes de manera frecuente condicionan o favorecen a situaciones de ineficacia el normal abastecimiento de los bienes o servicios que requiere la empresa estatal; es más, los asesores legales no están capacitados en procesos, lo cual dificulta aún más el fluido de las compras.</p> <p>Se precisa que el 52.0% de los funcionarios participantes perciben un nivel regular en la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y en la gestión de compras, a diferencia que el 20.0% de los funcionarios perciben un nivel regular en la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional y un nivel eficiente en gestión de compras. El valor de Tau-b de Kendall es 0.305 con una significancia de 0.123 que es mayor al 5% de significancia estándar (<math>p &gt; 0.05</math>), asimismo el Rho de Spearman es</p>	<p>La dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia baja en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.305 con un p-valor = 0.123 &gt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.316 con un p-valor = 0.124 &gt; 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 52%.</p> <p>La dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia muy baja en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.018 con un p-valor = 0.925 &gt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.017 con un p-valor = 0.935 &gt; 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión articulación de planes del cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 28%.</p> <p>La dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia moderada en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.419 con un p-valor = 0.031 &lt;</p>	<p>nuestra Región estrategias políticas relacionados con los gastos públicos en la adquisición de bienes o servicios o en la construcción de obras públicas que benefician a la población juntamente con los gobiernos locales que cumplen casi la misma función, para que de esta manera no haya duplicidad de presupuestos ni tanta demora en la gestión de compras por ambas entidades.</p>
<p><b>PARADIGMA DEL CUMPLIMIENTO DEL POI</b></p> <p><b>PROBLEMA:</b> ¿Cuál es la incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la gestión de</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Gestión de compras</p> <p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b> Es la función determinada por los principios rectores de la contratación pública, que rigen la acción de las entidades públicas y privadas que</p>	<p><b>Planificación</b></p>	<p>Inclusión de los requerimientos de bienes, servicios y obras en los Planes de Gestión Institucional del (SATT) Designación de comité para la elaboración de bases de los procesos y procedimientos contractuales</p>					

<p>compras que realiza el SATT, año 2018?</p> <p><b>HIPÓTESIS:</b>  <b>Hipótesis de investigación</b>  El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</p> <p><b>Hipótesis nula</b>  El cumplimiento del Plan Operativo Institucional no tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b>  - La dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.  - La dimensión articulación de planes del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.  - La dimensión personal del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de</p>	<p>participan en las contrataciones y adquisiciones estatales. La Ley regula esta función y está referido a la conducta de los funcionarios públicos, proveedores y agentes privados que intervienen desde el inicio hasta la contratación administrativa del proceso de selección (Zambrano, 2008)</p> <p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p> <p><b>Proceso que permite realizar la gestión de compras del SATT, considerando la planificación hecha con tiempo, teniendo en cuenta el marco normativo que norma el proceso de selección de los expedientes para las contrataciones de bienes y servicios y cómo debe realizarse la ejecución contractual, como también el trabajo</b></p>	<p>Elaboración de los expedientes de contratación de bienes, servicios y obras  Control de inventarios</p> <p><b>Marco normativo</b></p> <p><b>Proceso de selección</b></p> <p><b>Ejecución contractual</b></p>	<p>Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento  Presencia de consultoría en las contrataciones de bienes, servicios y obras  Programación de Inversiones y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM)</p> <p>Proceso de convocatoria para la contratación de bienes, servicios y obras  Presentación de propuestas y evaluación de expedientes  Respeto a la Programación de Inversiones y al Presupuesto Institucional Modificado</p> <p>Suscripción de contratos  Recepción y estandarización de un bien o servicio</p>	<p><b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS</b></p> <p><b>Técnicas de procesamiento de datos:</b></p> <p>1. Se aplicó dos cuestionarios, uno sobre el cumplimiento del POI, con sus respectivas dimensiones. Otro cuestionario sobre la gestión de compras con sus respectivas dimensiones.</p> <p>2. Se elaboró la matriz de datos, tablas y figuras estadísticas.</p> <p><b>Técnicas de análisis de datos</b></p> <p>Estadística descriptiva:  Estadísticos o medidas de tendencia central:</p>		<p>0,316 con una significancia de 0,124 (<math>p &gt; 0.05</math>) determinando que la dimensión planificación estratégica del cumplimiento del Plan Operativo no tiene incidencia en la gestión de compras del SATT, 2018. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula. Al respecto Chiavenato (1995) señala que la planeación estratégica tiene beneficios, por ser la claridad de la visión estratégica de la organización, la debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo, el enfoque dirigido con objetivos a largo plazo para la organización en el futuro, un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo independientemente al entorno interno, un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización y la interdependencia con el entorno externo. Concordando con Thomson (2002), quien considera a la planeación estratégica como el proceso que permite hacer un diagnóstico de los ambientes externos e</p>	<p>0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.443 con un p-valor = 0.027 &lt; 0.05. Consecuentemente se rechaza la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión personal del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 36%.</p> <p>La dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia baja en la gestión de compras del SATT, 2018, con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.377 con un p-valor = 0.053 &gt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.398 con un p-valor = 0.019 &gt; 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, la dimensión ejecución del cumplimiento del POI y la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 40%.</p> <p>El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia baja en la dimensión planificación de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.189 con un p-valor = 0.319 &gt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.213 con un p-valor = 0.307 &gt; 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, en el SATT, 2018, hay coincidencia en 32%, en el que el cumplimiento del POI está en el nivel</p>	
---	---	---	---	--	--	--	---	--

<p>compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dimensión ejecución del cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</li> <li>- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión planificación de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</li> <li>- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión marco normativo de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</li> <li>- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</li> <li>- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</li> <li>- El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene incidencia significativa en la dimensión tecnológica de la</li> </ul>	<p><b>tecnológico de dicho proceso.</b></p> <p><b>Lo anterior permitió elaborar un cuestionario, válido y confiable con 46 ítems para recolectar información sobre la gestión de compras y así determinar el nivel predominante.</b></p> <p><b>Los métodos de análisis de datos fueron la estadística descriptiva y la inferencia estadística para contrastar las hipótesis.</b></p> <p>Para medirlo se aplica un cuestionario de 50 ítems.</p> <p>Así mismo los intervalos de la escala de medición son:</p> <p>Muy deficiente (0 -40)  Deficiente (41 – 80)  Regular (81 – 120)  Eficiente (121 – 160)  Muy eficiente (161-1200)</p>	<p><b>Tecnológica</b></p>	<p>Implementación de computadoras para usar la informática en el SATT  Página Web del SATT</p>	<p>Media aritmética, desviación estándar, varianza.</p> <p>Se realizó la prueba no paramétrica de Shapiro-Wilk, se obtuvo la distribución no Normal con nivel del 5%.</p> <p>Y se usó la Estadística inferencial: La prueba de Tau-b de Kendal y el Rho de Spearman</p> <p>Se utilizó el Software de Estadística para Ciencias Sociales (SPSS v24). Y Excel</p>		<p>internos de la entidad para establecer una visión y misión coherentes y entendibles por todos. Asimismo, desarrollar metas generales, innovar estrategias, asignar recursos que permitan el logro de los objetivos de la entidad. Por su parte Welch (1998) afirma que cualquier estrategia, por muy audaz e inteligente que sea, no es eficaz si no tiene la adecuada participación de personas idóneas y pragmáticas.</p>	<p>regular y la dimensión planificación de la gestión de compras en el nivel eficiente.</p> <p>El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia moderada en la dimensión marco normativo de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.538 con un p-valor = 0.006 &lt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.568 con un p-valor = 0.003 &lt; 0.05. Consecuentemente se rechaza la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el cumplimiento del POI y la dimensión marco normativo de la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 40%.</p> <p>El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia baja en la dimensión proceso de selección de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.311 con un p-valor = 0.106 &gt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.329 con un p-valor = 0.108 &gt; 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, en el SATT, 2018, hay coincidencia en 24%, en el que el cumplimiento del POI está en el nivel regular y la dimensión proceso de selección de la gestión de compras en el nivel eficiente.</p> <p>El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia baja en la dimensión ejecución contractual de la</p>
---	--	---------------------------	--	---	--	--	---

<p>gestión de compras de Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS:</b>  <b>Objetivo general</b>  Determinar el nivel de incidencia del cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la Gestión de Compras de la entidad Servicios Administrativos Tributarios de Trujillo (SATT) en el año 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b>  <b>a) Objetivos diagnósticos</b>  - identificar el nivel de cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.  -Identificar el nivel de la gestión de compras del SATT en el año 2018.  -Identificar el nivel de las dimensiones de la variable independiente cumplimiento del Plan Operativo Institucional: planificación estratégica, articulación de planes, personal y ejecución.  -Identificar el nivel de las dimensiones de la variable dependiente gestión de compras: planificación, marco normativo, proceso de selección, ejecución contractual y tecnología.</p> <p><b>b) Objetivos de contrastación:</b>  - Determinar la incidencia entre la dimensión planificación estratégica de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la</p>	<p><b>ESCALA DE MEDICION:</b></p> <p>Ordinal de tipo Likert</p>					<p>gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.315 con un p-valor = 0.106 &gt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.332 con un p-valor = 0.105 &gt; 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el cumplimiento del POI y la dimensión ejecución contractual de la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 40%.</p> <p>El cumplimiento del Plan Operativo Institucional tiene una incidencia baja en la dimensión tecnológica de la gestión de compras del SATT, 2018. con un valor de significancia de la prueba de Tau-b de Kendall = 0.345 con un p-valor = 0.073 &gt; 0.05, asimismo el Rho de Spearman arroja el valor de 0.363 con un p-valor = 0.075 &gt; 0.05. Consecuentemente se acepta la hipótesis nula. De acuerdo a la tabla de contingencia, el POI y la dimensión marco normativo se la gestión de compras en el SATT, 2018 coinciden en el nivel regular en un 32%.</p>	
---	---	--	--	--	--	---	--

<p>variable gestión de compras del SATT en el año 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar la incidencia entre la dimensión articulación de planes de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la variable gestión de compras del SATT en el año 2018.</li> <li>-Determinar la incidencia entre la dimensión personal de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la variable gestión de compras del SATT en el año 2018.</li> <li>-Determinar la incidencia entre la dimensión ejecución de la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional y la variable gestión de compras del SATT en el año 2018.</li> <li>-Determinar la incidencia entre la dimensión planificación de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.</li> <li>- Determinar la incidencia entre la dimensión marco normativo de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.</li> <li>- Determinar la incidencia entre la dimensión proceso de selección de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.</li> <li>- Determinar la incidencia entre la dimensión ejecución contractual de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan Operativo Institucional del SATT en el año 2018.</li> <li>- Determinar la incidencia entre la dimensión tecnológica de la variable gestión de compras y la variable cumplimiento del Plan</li> </ul>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Operativo Institucional del SATT en el año 2018.								
<b>PROPUESTA:</b>	I. Fórmula Legal II. Exposición de motivos III. Análisis Costo – Beneficio IV. Efectos de la norma sobre la legislación nacional							