

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DESARROLLO DE TESIS**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN DE  
REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS EN EL ÁREA LOGÍSTICA  
DEL INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ – IMARPE 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**BACIGALUPO CASTAGNOLA, JUAN ERNESTO  
ESPINOZA MORALES, MILAGROS VICTORIA  
ZARPÁN LLONTOP, MARÍA RUFINA**

**ASESOR:**

**MG. SILVIA LILIANA SALAZAR LLERENA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**JUNIO, 2017**

## **Dedicatoria**

A nuestras familias por estar con nosotros y apoyarnos siempre, siendo los pilares en el desarrollo de nuestros estudios universitarios, por su apoyo incondicional, motivándonos constantemente y sobre todo sobreponiendo sus actividades propias para dar prioridad a nuestro desarrollo educativo y por el inmenso Amor que nos profesan.

## **Agradecimiento**

A Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración del presente trabajo.

## Resumen

La presente investigación se desarrolló en el Área de Logística del INSTITUTO DEL MAR DEL PERU - IMARPE, entre el año 2016 - 2017, encargada de efectuar la adquisición y contratación de bienes y servicios, dada la necesidad para cumplir eficaz y eficientemente con la atención oportuna de éstos requerimientos y con la finalidad de lograr cumplir los objetivos generales y específicos del IMARPE.

Se llevó a cabo un diagnóstico de la situación en dicha Área y se propuso estrategias de mejoramiento, basadas en el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Contrataciones del Estado.

Esta investigación es importante porque nos permitió descubrir las posibles soluciones a los problemas que se presentan cotidianamente dentro de la cadena de abastecimiento de la institución, con la finalidad de garantizar que la entidad satisfaga sus requerimientos oportunamente, a precios y costos convenientes, asegurando el gasto eficiente de los recursos públicos, es decir maximizar el dinero de los contribuyentes a través de estas contrataciones.

**PALABRAS CLAVES:** Contratación, abastecimiento, bienes, servicios, recursos públicos

## **Abstract**

The present investigation was developed in the Logistics Area of the INSTITUTE DEL MAR DEL PERU - IMARPE, between 2016 - 2017, in charge of carrying out the acquisition and contracting of goods and services, given the need to effectively and efficiently comply with the timely attention of these requirements and in order to achieve the general and specific objectives of IMARPE.

A diagnosis of the situation in said Area was carried out and strategies for improvement were proposed, based on compliance with the Law and Regulation of State Contracting.

This research is important because it allowed us to discover possible solutions to the problems that occur daily within the supply chain of the institution, in order to ensure that the entity meets its requirements in a timely manner, at convenient prices and costs, ensuring the expense efficient public resources, ie maximize the money of taxpayers through these contracts.

**KEYWORDS:** Hiring, supply, goods, services, public resources

## INTRODUCCIÓN

El Instituto del Mar del Perú - IMARPE es un Organismo Técnico Especializado del Ministerio de la Producción, orientado a la investigación científica, así como al estudio y conocimiento del mar peruano y sus recursos, para asesorar al Estado en la toma de decisiones respecto al uso racional de los recursos pesqueros y la conservación del ambiente marino, contribuyendo activamente con el desarrollo del país.

Debido a la gran riqueza de nuestro mar peruano y su ecosistema, IMARPE cuenta con cinco direcciones generales que contemplan diferentes líneas de investigación:

- Dirección General de Investigaciones de Recursos Pelágicos
- Dirección General de Investigaciones de Recursos Demersales y Litorales
- Dirección General de Investigaciones Oceanográficas y Cambio Climático
- Dirección General de Investigaciones en Acuicultura
- Dirección General de Investigaciones en Hidroacústica, Sensoramiento Remoto y Artes de Pesca

La investigación del IMARPE abarca el conocimiento del mar y su dinámica mediante el estudio de los procesos oceanográfico físicos, químicos y biológicos con un enfoque ecosistémico.

Bajo este enfoque se investiga la relación entre los recursos pesqueros, el ambiente y la actividad pesquera, brindando asesoramiento en el manejo de los

recursos y el entorno marino, respetando y promoviendo los conceptos de desarrollo sustentable, conservación de la biodiversidad marina, protección del medio ambiente y pesca responsable.

IMARPE cuenta con laboratorios costeros ubicados estratégicamente en el litoral dónde se efectúan trabajos de seguimiento de las pesquerías y de los principales recursos de importancia económica y social, como son las pesquerías pelágicas (anchoveta, sardina, jurel, caballa, atún y otras), pesquerías demersales (merluza y otras) e invertebrados marinos (pota, concha de abanico, chanque, almeja, macha y otros).

Para desarrollar oportunamente las investigaciones en el mar peruano y su biodiversidad, IMARPE cuenta con tres buques de investigación científica a gran escala: el BIC Humboldt, el BIC José Olaya Balandra y el BIC Luis Alberto Flores Portugal; tres embarcaciones de investigación científica de menor escala: IMARPE IV, IMARPE V e IMARPE VI, de multipropósito para trabajo costero. Además dispone de embarcaciones menores asignadas para apoyar en las labores de investigación a los laboratorios descentralizados de IMARPE.

Finalmente, IMARPE preside el Comité Multisectorial encargado del Estudio Nacional del Fenómeno "El Niño" - ENFEN, sumándose a un esfuerzo conjunto de investigación con otras instituciones nacionales para investigar el Fenómeno "El Niño", así como otros factores de variabilidad propios del mar peruano.

Entidades internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, indican que las contrataciones de las entidades públicas de un país

deben hacer hincapié en el cumplimiento de formalidades y en los procesos de control, en el mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de los procesos de adquisiciones. Así mismo, proponen realzar la función supervisora que incluya un análisis y evaluación sistemática de los procesos de compra para determinar procedimientos innecesarios que pueden evitarse y mejorar así la eficiencia en la gestión de adquisiciones (Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, 2005).

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, OSCE (2009) a través del Plan Estratégico de Contrataciones Públicas del Estado Peruano planteó un sistema de contrataciones públicas eficiente, libres de corrupción y promotor del desarrollo, plantea explotar el poder de compra del Estado peruano, para optimizar y expandir los servicios que presta a los ciudadanos, fortalecer la economía mediante el uso de las modalidades de selección de subasta inversa y convenio marco, y la utilización de las tecnologías de información y comunicación disponibles.

Se busca disponer de un sistema de contratación eficiente y transparente que facilite la competencia, reduzca costos, incremente su impacto y facilite la rendición de cuentas. Con la Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado, del 08 de julio del 2014, el Estado pretende adoptar la tendencia mundial que se aleja del enfoque de las contrataciones públicas como actividades reguladoras y excesivamente controlistas, y se reorienta para convertirlas en un soporte eficiente y práctico del buen gobierno.

Esta investigación se realiza por la necesidad que tiene el área encargada de las contrataciones para cumplir eficaz y eficientemente con la atención oportuna de los requerimientos de bienes y servicios efectuados por las diferentes áreas, ya sean científicas o administrativas, conllevando al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de IMARPE.

Esta investigación es importante porque nos permitirá descubrir las posibles soluciones a los problemas que se presentan cotidianamente dentro de la cadena de abastecimiento de la institución, con la finalidad de garantizar que la entidad satisfaga sus requerimientos oportunamente, a precios y costos convenientes, asegurando el gasto eficiente de los recursos públicos, es decir maximizar el dinero de los contribuyentes a través de estas contrataciones.

# DESARROLLO DE TESIS

## Tabla de Contenidos

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Problema General.....	1
1.1.2 Problemas Específicos.....	1
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
<b>1.3 Casuística.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Justificación de la Investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Antecedentes de la Investigación.....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Tesis Internacionales.....	4
2.1.2 Tesis Nacionales.....	12
<b>2.2 Bases Teóricas.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Definición de Términos Básicos.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>59</b>
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	61
Elaboración de Referencias.....	62

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo mejorar los procesos de atención de requerimientos en el Área de Logística del Instituto del Mar del Perú – IMARPE 2017?

### **1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es el proceso y procedimientos de contratación en el Instituto del Mar del Perú?
- ¿Con qué recursos cuenta el Instituto del Mar del Perú?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el sistema de abastecimiento del Instituto del Mar del Perú.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reducir tiempos de contratación y atender los requerimientos de acuerdo a las especificaciones solicitadas.
- Optimizar el uso de los recursos del Instituto del Mar del Perú, tanto en las fuentes de financiamiento Recursos Ordinarios (RO) y Recursos Directamente Recaudados (RDR).

### 1.3 CASUÍSTICA

En la siguiente imagen se puede apreciar la incidencia de la atención de requerimientos en el gasto del estado. Se muestra la estadística de las contrataciones realizadas en el año 2016, indicando el tipo de procedimiento de selección, bajo qué marco legal se realizó la contratación (Decreto Legislativo n° 1017, Ley n° 30225, Petroperú y otros regímenes), el tipo de requerimiento (bienes, servicios u obras), así como el valor total adjudicado.

		BIENES		SERVICIOS*		OBRAS		TOTAL	
		Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado	Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado	Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado	Nº procedimientos totales	Valor Adjudicado Total
Procedimientos bajo alcances de la Ley 30225	Licitación Pública	1,220	S/. 2,542.6	-	-	1,293	S/. 6,729.7	2,513	S/. 9,272.2
	Concurso Público	-	-	1,349	S/. 2,934.7	-	-	1,349	S/. 2,934.7
	Adjudicación Simplificada	13,115	S/. 1,878.5	12,736	S/. 2,125.4	3,329	S/. 2,062.2	29,180	S/. 6,066.0
	Adjudicación Simplificada - Dec. Disp. Com. Final Reg. Ley 30225	6	S/. 5.2	-	-	-	-	6	S/. 5.2
	Subasta Inversa Electrónica	3,403	S/. 646.4	24	S/. 2.5	-	-	3,427	S/. 648.9
	Selección de Consultores Individuales	-	-	178	S/. 9.9	-	-	178	S/. 9.9
	Comparación de Precios	1,004	S/. 37.6	269	S/. 10.1	-	-	1,273	S/. 47.7
	Contratación Directa	454	S/. 504.1	1,106	S/. 685.1	22	S/. 41.6	1,582	S/. 1,230.7
Procedimientos bajo el alcance del D.Leg. 1017	Acuerdo Marco	80,633	S/. 886.8	12,537	S/. 59.7	-	-	93,170	S/. 946.6
	Concurso Público	-	-	1	S/. 2.3	-	-	1	S/. 2.3
	Adjudicación de Menor Cuanía	600	S/. 264.7	742	S/. 677.5	69	S/. 586.9	1,411	S/. 1,529.0
	Subasta Inversa Presencial	29	S/. 15.5	-	-	-	-	29	S/. 15.5
	Subasta Inversa Electrónica	38	S/. 11.2	-	-	-	-	38	S/. 11.2
Petroperú	Exoneraciones	20	S/. 25.2	17	S/. 15.3	2	S/. 0.4	39	S/. 40.9
	Compra Directa	257	S/. 32.0	1,221	S/. 758.2	2	S/. 0.7	1,480	S/. 790.9
	Competencia Mayor	8	S/. 20.6	46	S/. 722.9	2	S/. 17.9	56	S/. 769.9
Otros Regímenes	Competencia Menor	265	S/. 29.1	328	S/. 75.0	6	S/. 2.7	599	S/. 98.3
	Compras por Convenio <sup>1/</sup>	28	S/. 44.4	156	S/. 75.3	9	S/. 443.8	193	S/. 563.6
	Contrato Internacional - INTER	243	S/. 173.2	1,015	S/. 254.5	-	-	1,258	S/. 427.7
	Procedimiento Especial de Contratación	50	S/. 40.7	101	S/. 32.7	-	-	151	S/. 73.4
	Otras normas especiales <sup>2/</sup>	202	S/. 53.8	449	S/. 182.3	49	S/. 603.4	700	S/. 839.5
<b>Total</b>		<b>101,575</b>	<b>S/. 7,211.7</b>	<b>32,275</b>	<b>S/. 8,623.3</b>	<b>4,783</b>	<b>S/. 10,489.2</b>	<b>138,633</b>	<b>S/. 26,324.2</b>

\* Incluye Consultorías de Obras.

1/ Información obtenida del módulo "Convenio", en el cual las Entidades registran las contrataciones derivadas de Donaciones, Préstamos Internacionales, Encargos a Organismos Internacionales y por Administración de Recursos, las mismas que se desarrollan bajo normas distintas a la Ley de Contrataciones del Estado.

2/ Información obtenida del módulo "RES", en el cual las Entidades han registrado las contrataciones realizadas bajo las siguientes normas: Ley N° 29230 (Ley que impulsa la inversión pública regional y local con la participación del sector privado), Ley N° 30191 (Establece medidas para la prevención, mitigación y adecuada preparación para la respuesta ante situaciones de desastre), entre otros. Incluye Ley 26859 (Ley Orgánica de Elecciones) y el Decreto de Urgencia N° 004-2015.

Fuente: SEACE

Elaboración: Oficina de Estudios e Inteligencia de Negocios

6

Figura n° 1 Contrataciones año 2016: Marco Legal y Tipos de Procedimiento de Selección

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **JUSTIFICACIÓN LEGAL**

**Ley Nº 30225** - Ley de Contrataciones del Estado, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 11 de julio de 2014 y su modificación en el Decreto Legislativo n°1341 de fecha 06 de enero del 2017.

- **Reglamento de la Ley Nº 30225, Ley de Contrataciones del Estado** - Aprobado por Decreto Supremo n° 350-2015-EF.

### **JUSTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Esta investigación tiene por finalidad maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que éstas se efectúen en forma oportuna, reduciendo los tiempos de contratación y atención de proveedores, bajo las mejores condiciones de precio y calidad, que permitan el cumplimiento de la finalidad pública de la entidad.

### **JUSTIFICACIÓN TECNOLÓGICA**

- SIGA – Sistema Integrado de Gestión Administrativa
- SIAF – Sistema Integrado de Administración Financiera

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 TESIS INTERNACIONALES

1) **Estay Espinoza, Eduardo Daniel (2009)** presentó la tesis *titulada Modelo de gestión de abastecimiento para Correos de Chile*. Para el grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas en la Universidad de Chile – Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas – Departamento de Ingeniería Industrial.

#### CONCLUSIONES

La diferencia entre las empresas públicas y privadas (de acuerdo a la entrevista) se da por el tiempo que demoran en hacer un proceso de adquisición, los privados lo hacen más rápido, pero no significa que lo hagan bien. El modelo planteado busca optimizar los recursos y hacer más eficiente el proceso de adquisición, con las medidas planteadas se estima que se lograrán estos objetivos. A pesar de que no hay prueba empírica respecto a los beneficios que se puedan obtener del modelo, es posible sacar algunas conclusiones al respecto. Tener un plan de compras, intenta tener mejor aprovechamiento del recurso, un principio básico de la economía es que estos son escasos. Por lo tanto se dará prioridad a lo que es realmente importante para la empresa y no se desperdiciará tiempo y dinero en iniciativas que solo pueden considerarse como buenas ideas. Conocer el mercado de bienes y servicios permitirá contar con información más precisa, de lo que el mercado está en condiciones de ofrecer, se puede determinar de mejor forma el presupuesto y saber si se tiene poder de compra. Lo que impacta directamente en los costos de la empresa. Contar con un mecanismo sistematizado como los RFI,

permitirá conocer de mejor forma el mercado y alinear expectativas de los clientes internos, lo que también ayudara a confeccionar en forma más precisa las bases de licitación. Si los proveedores cuentan con mayor y mejor información, podrán hacer mejores ofertas, sin dar lugar a la especulación o que ellos piensen que deban cubrirse de algún riesgo, lo que se traduciría en un mayor precio en la oferta. Contar con un registro de proveedores, permitirá contar con mayores alternativas y fomentar la competencia entre ellos. Esto también impacta directamente en la disminución de costos de la empresa. A su vez permitirá disminuir los tiempos 71 destinados a la búsqueda y evaluación de proveedores, cada vez que se inicie un proceso de adquisición. Está bien realizar mediciones a la salida del proceso, pero también hay que incluir puntos de control en la entrada de estos. La información es crucial, para la toma de decisiones, sobre todo para medir el funcionamiento de este modelo y tomar las medidas preventivas y correctivas que corresponda. Abastecimiento no es el core del negocio de Correos Chile, sino que un apoyo a este. Pero es fundamental que exista una adecuada gestión, que permita optimizar los recursos y minimizar los costos. Todas las áreas de la empresa deben alinear sus propios objetivos a los objetivos estratégicos de la empresa. A su vez las adquisiciones tienen que responder a los distintos objetivos estratégicos de Correos Chile y no simplemente porque se deba renovar un contrato. Debe existir un mecanismo formal y conocido de detección de necesidades que respondan a la estrategia. Esta tesis surge a partir del nivel de inconformidad de los clientes internos de la Gerencia de Abastecimiento por los niveles de servicio prestados. La satisfacción el cliente va a estar dada por encontrar lo que ellos necesitan en un plazo oportuno por lo tanto se requiere que

las distintas áreas se involucren, estén en constante coordinación, y se establezca un ambiente colaborativo.

- 2) Riera Campos, José Andrés (2015)** presentó la tesis titulada *El Portal de compras públicas, análisis del sistema actual y posibles alternativas para mejorar la contratación pública a través de este sistema*. Para postgrado Maestría en Derecho Administrativo en la Universidad Técnica Particular de Loja Modalidad Abierta y a Distancia – Universidad Católica de Loja.

### CONCLUSIONES

1. Una de las mayores dificultades que se han encontrado en la aplicación del uso del portal son el tiempo que toma un proceso, así pues dependiendo de montos y complejidad un proceso de Subasta Inversa Electrónica podría tomar 30 días calendario para obtener adjudicatario.
2. Un Proceso de Menor Cuantía toma de 15 a 20 días para obtener adjudicatario.
3. No todos los procesos de adquisición están automatizados (Régimen Especial, Arrendamiento de inmuebles, ínfima Cuantía; que se incluyó recientemente con una serie de dificultades de manejo).
4. El Catálogo Electrónico no ha logrado incluir todo el universo de productos que utilizan las instituciones públicas.
5. Los Convenios Marco suscritos entre los proveedores y el INCOP contienen cláusulas limitantes, condiciones que no son favorables para las empresas públicas, por ejemplo: vigencia de los convenios (si el Convenio Marco tiene una vigencia de 6 meses y la necesidad semestral o anual nace al 4to o 5to mes de su vigencia, la entidad contratante solo tendría uno o dos meses para beneficiarse de

este convenio y esperar que el INCOP renové el Convenio Marco); plazos de entrega (igualmente si la necesidad para la entidad contratante es inmediata y el Convenio Marco maneja plazos de entrega que superan los 30 días es obligatoria la espera de ese tiempo de entrega); precios que no son los más convenientes en el mercado varias veces se ha encontrado productos mucho más baratos que los ofertados en el catálogo del INCOP, y que la Ley exige su compra por este medio.

6. El clasificador de productos no siempre tiene el código adecuado del bien o servicio a adquirir (por la amplitud de criterio que maneja este clasificador el escogitamiento de un código para inicio de un proceso en ocasiones genera reclamos de interesados que se consideran perjudicados, esto en razón de que el INCOP los ha clasificado en un código diferente, esto ocurre especialmente con proveedores que manejan gran variedad de productos).
7. La empresa privada no se ha interesado 100% en participar en los procesos de Subasta Inversa Electrónica (en una subasta Inversa el INCOP genera más de 1000 invitaciones y se han recibido un máximo de 12 ofertas en el mejor de los casos).
8. En ocasiones proveedores ya habilitados y calificados en el proceso no suben sus ofertas económicas ocasionando que los procesos se declaren desiertos, esto ocurre tanto en Subastas Inversas Electrónicas como en Menores Cuantías.
9. Presupuestos referenciales no actualizados (esto ocasiona procesos declarados desiertos).
10. Falta de planificación al interior de la Institución ocasiona procesos repetitivos (Ejemplos ínfimas y Menores Cuantías).

11. Falta de planificación al interior de la Institución genera urgencias en procesos, ocasionan errores, procesos declarados desiertos, desperdicio de recursos.
12. Especificaciones técnicas y condiciones generales no adecuadas ocasionan excesivo número de preguntas o deserción por parte de los oferentes.
13. El desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General por parte de los clientes internos, ocasiona que su pedido de contratación no esté enmarcado en el proceso de contratación adecuado.
14. En ocasiones el portal genera problemas electrónicos para subir procesos lo que dificulta cumplir las diferentes etapas del proceso (se cae el portal o tiene problemas técnicos).

#### RECOMENDACIONES

1. Difundir el Plan Anual de Contrataciones señalando a los responsables de su ejecución, que los procesos de adquisición de bienes y servicios toman un tiempo para ejecución; y, que una Subasta Inversa Electrónica toma 30 días para obtener adjudicatario, por lo tanto este tiempo debe ser considerado en la planificación de sus adquisiciones.
2. Que para determinar un precio referencial de un bien o servicio se realice un buen estudio de mercado que garantice la contratación.
3. Que se definan en forma adecuada las especificaciones técnicas de sus requerimientos.
4. Normas y Control de Calidad que cada entidad contratante deberá trabajar y generar un manual de especificaciones técnicas que día a día incorpore los

productos que más se utilizan si esto se trabaja a mediano plazo se puede obtener una excelente base de datos.

5. El INCOP al ser una Institución pública recién creada, tiene el difícil reto de convertirse en un referente de la administración pública nacional. Para ello debe ejecutar su estrategia con mucha dedicación y empeño. Tanto el PPI como el POA de la Institución establecen lineamientos generales que guiarán al INCOP en los próximos 4 años, pero el cumplimiento de lo aquí planificado está en manos de los directivos de la Institución.
6. Es necesario que se obligue a las entidades contratantes que tiene aprobados estos sistemas la creación de una comisión para la continua y permanente evaluación del avance de estas contrataciones. Esta comisión deberá monitorear la ejecución de estas contrataciones, comprobando si se han asignado los recursos correspondientes y si los tiempos de ejecución están de acuerdo con el cronograma inicial. Como resultado de estas reuniones son la elaboración de actas de cumplimiento y seguimiento, donde se plasmen las decisiones tomadas y las acciones de mejoramiento.
7. Es importante que cada uno de los contratos cuente con un estudio de factibilidad en donde se pueda establecer detalladamente las actividades que comprende cada fase su presupuesto sobre la base de estudios de mercado. Esta es una tarea de carácter operativo que la deberá realizar el responsable de cada contratación.
8. Una buena práctica que se sugiere aplicar es que junto al responsable de cada contratación, se conforme un equipo de trabajo, el cual deberá ser multidisciplinario para que apoyen al responsable del contrato en su ejecución.

9. Es indispensable que se realice una difusión a cada uno de los funcionarios de todos los planes con el fin de incentivar y generar una actitud proactiva a la consecución de los objetivos y resultados.

**3) Tome Flores Austacil Hagarin (2014)** presentó la tesis titulada *Manual del Procedimiento para la Compra y Contrataciones de Bienes y Servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz*. Para el grado de Máster en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras–Facultad de Ciencias Económicas Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas–Maestría de Administración de Empresas.

#### CONCLUSIONES

1. El resultado de la investigación permite establecer que la Corporación Municipal de Cane, La Paz debe de contar con un instrumento donde se encuentre estandarizados los procedimientos para la contratación y compra de bienes y servicios.
2. El manual estandarizara los procedimientos administrativos dando respuesta a la necesidad de tener un instrumento donde se encuentra lo preceptuado en la legislación nacional vigente para este caso en particular, poder así cumplir en cabalidad y apegado a la legislación vigente.
3. Con el estudio obligatorio de la Legislación Nacional Vigente para poder relacionarlo con el objeto de la investigación, se analizó que la Corporación Municipal de Cane, ha violentado permanentemente los procedimientos para la celebración de compras y contratos de bienes y servicios.

4. El manual mostrara todos los requisitos legales esenciales que se deben ejecutar para que sea válida toda contratación de Bienes o de Servicios y los cuales deben efectuarse por la Corporación Municipal de Cane.
5. Los procedimientos en lo relativo a la Contratación de Bienes y Servicios llevados a cabo por la Corporación Municipal de Cane, no reúne los requisitos básicos para dar validez a su operar debido a eso es que han sido intervenidos por el Tribunal Superior de Cuentas.
6. La permanente violación de los procedimientos para la compra y contrataciones de Bienes y Servicios por parte de la Corporación Municipal de Cane es debido a la falta de conocimiento en lo corresponda a este caso en concreto, siendo lesionado tanto de forma y como de fondo.
7. La capacitación es el conjunto de procesos organizados para lograr la mejora y poder optimizar los procedimientos y actualmente el personal que labora en la UDI-DEGT-UNAH Corporación Municipal de Cane, no están capacitados en el procedimiento a seguir para lograr la compra y contratación de bienes o de servicios en legal y debida forma.
8. Los reparos por parte del Tribunal Superior de Cuentas es evidente debido a que se ha violentado los procedimientos ante lo cual se necesita de personal capacitado y especialista, para que manejen las leyes, reglamentos e instructivos vigentes relacionados al procedimiento administrativo de compras y contrataciones de bienes y servicios en dicha Corporación Municipal.

#### RECOMENDACIONES

1. La Corporación Municipal de Cane, deberá poner inmediatamente en aplicación el producto de la investigación donde recopilamos el articulado vigente referente a

cómo llevar a cabo un procedimiento de contrataciones y compras de bienes y servicios, en legal y en debida forma.

2. Para evitar violentar los procedimientos de contratación de bienes y servicios por parte de la Corporación Municipal de Cane impidiendo ser intervenidos por el Tribunal Superior de Cuentas se debe realizar la pronta aplicación del Manual de procedimientos.
3. Es imperativo la capacitación de personal que labora en la Corporación Municipal de Cane sobre los requisitos legales esenciales que se deben cumplir para que una compra o contratación de bienes o de servicios tenga validez legal.
4. La Corporación Municipal de Cane tiene que adquirir asesoramiento legal y administrativo al momento de realizar compras y contrataciones de bienes y servicios, donde este Manual de procedimientos es un instrumento que les servirá para saber los pasos a seguir y de fácil manejabilidad por aquel personal que aún no tenga conocimientos especializados en dicha materia.
5. La Corporación Municipal de Cane, debe incorporar en su estructura los avances tecnológicos informativos automatizando los procedimientos para la compra y contratación de bienes y servicios para poder darles el seguimiento respectivo, además con esto mantener una base de datos actualizados con lo establecido en nuestra legislación y con ello contar con una herramienta que le sirva para la toma de decisiones oportunas.

### **2.1.2 TESIS NACIONALES**

- 1) **Domínguez Peche, Tatiana y Nilton John Durand Miraval (2015)** presentaron la tesis titulada *Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales*

*en el marco del sistema de abastecimiento público.* Para el Grado académico de Magister en Gestión Pública–Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, Escuela de Postgrado.

## CONCLUSIONES

El presente estudio titulado “Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales en el marco del sistema de abastecimiento público” ha sido desarrollado bajo la premisa de su relación directa como indicador de la eficiencia de la gestión pública en su etapa de ejecución presupuestaria y el alcance de los objetivos estratégicos de la entidades públicas por el abastecimiento oportuno de las necesidades para el cumplimiento de sus funciones. En tal sentido se concluye lo siguiente:

1. La mejora de la eficiencia de las contrataciones estatales, como proceso administrativo, es parte de los lineamientos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano al 2021 y a su vez son parte de las políticas que debe adoptar el Perú para postular a ser miembro de la OCDE, por tanto, las mejoras que se proponen deben desarrollarse al nivel de una política pública y/o nacional.
2. En el contexto actual el proceso de contratación estatal ha adquirido importancia en las políticas económicas del país, prueba de ello la reciente modificación de su marco normativo obedece a un paquete reactivador de la economía nacional, dicho marco normativo tiene como principal arista la modificación de la metodología de desarrollo de los procesos de selección sin embargo el marco teórico y la investigación realizada demuestran que en la fase de programación y actos preparatorios surgen las principales deficiencias que son arrastradas a lo

largo del proceso de contratación perjudicando las fases siguientes, siendo así, la tesis demostró las hipótesis planteadas: Que las causas que generan la deficiencia en el proceso de contratación estatal surgen 130 en la fase de programación y actos preparatorios por tanto la solución y mejora de la eficiencia en esta fase mejorara la eficiencia a lo largo de todo el proceso; y que el aspecto humano (desarrollo de capacidades) el más relevante y en donde se debe enfocar los esfuerzos para mejorar la eficiencia del proceso de contratación estatal.

3. La investigación permite al servidor público ubicar el proceso de contratación como parte de uno de los principales sistemas administrativos del Estado, en ese punto permite identificar al OEC de la Entidad como aquel que tiene que cumplir con todas las funciones que establece el sistema de abastecimiento público, esto sustenta la necesidad de empoderamiento para la aplicación de las mejoras necesarias. Asimismo se ha identificado a los demás actores del proceso de contratación estatal, como la del área usuaria, cuya participación en la elaboración del requerimiento influye directamente en la eficiencia del proceso de contratación estatal.
4. La propuesta planteada por la investigación es un Plan de mejora de las capacidades de los actores relacionados al proceso de contratación estatal y que este se realice a nivel nacional a través del OSCE, para ello se han considerado, los actores interesados en este tipo de política (stakeholders) los criterios mínimos necesarios para una adecuada toma de decisiones y se han comparado el costo-beneficio de aplicar dicha alternativa, siendo necesario para ello la sensibilización de los principales funcionarios de las entidades con respecto al rol del OEC en el planeamiento estratégico institucional, la importancia que tiene la elaboración del

requerimiento de las áreas usuarias siendo que esta no es una actividad “propia” de sus funciones. Esta propuesta permite aprovechar el Know How del OSCE para el desarrollo de capacidades, ampliar la oferta capacitadora y mejorar las distintas actividades del proceso de contratación que se realizan en otros sistemas administrativos del Estado.

## RECOMENDACIONES

Finalmente, habiéndose alcanzado los objetivos de la presente tesis y concluyendo que la mejora de la eficiencia en la fase de programación y actos preparatorios mejorará la eficiencia a lo largo de todo el proceso; y que el aspecto humano (desarrollo de capacidades) es el más relevante y en donde se deben enfocar los esfuerzos para obtener una mejora en la eficiencia del proceso de contratación estatal se propuso como alternativa de solución un Plan de mejora de las capacidades de los actores relacionados al proceso de contratación estatal y que éste se realice a nivel nacional a través del OSCE, por ello es necesario recomendar lo siguiente:

1. Elevar la presente tesis de investigación con la alternativa de solución propuesta al MEF y al OSCE para su revisión y análisis, recalando los resultados obtenidos de las fuentes de investigación, bibliográficas, encuestas y entrevistas. Asimismo realzar el alineamiento de la propuesta efectuada con los objetivos de mejorar los procesos administrativos del Estado Peruano que son parte de los lineamientos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano al 2021 y a su vez son parte de las políticas que debe adoptar el Perú para postular a ser miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

2. Viabilizar la aplicación de la propuesta efectuada a fin de mejorar los indicadores de eficiencia en la ejecución presupuestal y el abastecimiento oportuno para el logro de los objetivos estratégicos de las entidades públicas.
3. Hacer partícipes a la PCM, SERVIR y Aliados Estratégicos en la lectura y análisis de la propuesta para su desarrollo e implementación a fin de que brinden aportes y asuman las responsabilidades necesarias. Así también a los demás actores involucrados con los procesos de contratación estatal a fin de generar una amplia participación y por consiguiente asegurar el éxito de la propuesta.

**2) Venegas Guerra, Herbert Augusto (2013)** presentó la tesis titulada *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector Hidrocarburos*. Para el Grado académico de Ingeniero Industrial – Pontificia Universidad Católica Del Perú, Facultad De Ciencias e Ingeniería.

## CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones que se desprenden del trabajo de tesis desarrollado.

1. Los procesos de adquisiciones y contrataciones en la empresa en estudio son procesos de apoyo; sin embargo, son indispensables para ésta, debido a que permiten el aprovisionamiento de bienes y servicios que aseguran la continuidad de sus procesos de refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos, así como también de sus procesos administrativos.

2. En comparación con los demás procesos de adquisiciones y contrataciones de otras empresas del Estado, los de la empresa en estudio son menos burocráticos, debido a que se rigen bajo su Reglamento de Contrataciones; sin embargo, esto no significa una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas, ya que en el presente estudio se encontró un número alto de procesos que no cumplen con los tiempos estimados por el Departamento de Logística de la empresa, así como también un consumo innecesario de recursos en actividades que no agregan valor al proceso.
3. En el análisis de la situación actual se detectó una falta de monitoreo a los procesos; sin embargo, con algunas de las propuestas de mejora se implementarán puntos de control estratégico como en la etapa de consultas, lo que permitirá que la frecuencia de actividades de esta etapa se reduzca de 50% a 30% para los procesos por Competencia Mayor y de 14% a 8% los de Competencia Menor, así como también en la etapa de revisión de los Términos de Referencia y/o Bases Técnicas, lo que logrará una reducción total de la duplicidad de actividades por devoluciones de requerimientos.
4. Se concluye que la gestión logística no sólo abarca al Departamento de Logística, sino también al Originador, debido a que éste inicia la Cadena Logística al generar sus requerimientos de bienes y servicios, los cuales deben tener de manera clara las especificaciones técnicas y términos de referencia para llevar a cabo con normalidad un proceso de contratación.
5. La metodología del costeo basado en actividades permitió determinar los costos de las actividades desarrolladas en los procesos de contratación de la empresa. Así mismo, gracias a la determinación de estos costos se pudo determinar los

ahorros económicos que se generarían al prescindir de ciertas actividades que se repiten en el proceso o de otras actividades que no agregan valor a éste.

6. Las propuestas desarrolladas permitirán la optimización de los procesos de adquisiciones y contrataciones de la empresa en estudio, contribuyendo a una reducción del tiempo total de ejecución del proceso en 41% para el proceso por Competencia Mayor, en 19% para el de Competencia Menor y en 20% para el de No Sujeto a Reglamento.
7. Se concluye que el presente trabajo de investigación es rentable, obteniéndose una TIR de 35% y un valor presente neto de S/.8,666.91.

#### RECOMENDACIONES

1. Desarrollar un ciclo de mejora continua en el Departamento de Logística con la finalidad de mejorar los estándares de trabajo y reducir fallas o reprocesos para brindar un servicio de calidad y eficiente a los clientes internos de la empresa y a los proveedores, así como también en las demás áreas de la empresa con las que interactúa constantemente el Departamento de Logística, lo que permitirá un beneficio integral para la empresa.
2. Digitalizar los documentos importantes como órdenes de trabajo a terceros y contratos por parte de la Unidad Contrataciones del Departamento de Logística, con el fin de reducir tiempos de búsqueda de estos documentos de procesos de contratación anteriores.
3. Considerar en el módulo Logística del nuevo ERP de la empresa, que actualmente se está implementando, el control de los costos generados en cada actividad que se lleva a cabo en un proceso de contratación.

4. Evaluar a los proveedores con los cuales se ha suscrito una orden de compra, orden de trabajo a terceros o contratos en criterios como precio, calidad de servicio, tiempo de entrega y experiencia y no solamente criterios negativos como sanciones ante el Tribunal de Contrataciones del Estado por haber incumplido las Bases Administrativas o los contratos suscritos.
5. Implementar las alternativas de mejora propuestas con el apoyo de la Gerencia de Logística. Para ello, es importante conocer los objetivos de esta gerencia con el fin de alinear las propuestas con las metas establecidas por ésta.

**3) Paredes Silvera, Julissa Mercedes (2013)** presentó la tesis titulada *Proceso de control y su incidencia en las compras directas en los organismos públicos descentralizados de lima 2012 – 2013*. Para el Grado académico de Maestría en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial– La Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras Sección de Posgrado.

## CONCLUSIONES

1. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), al excluir de la Ley a las contrataciones directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, pone en riesgo la transparencia de estas contrataciones, generando suspicacias en el manejo de los recursos al no existir ningún procedimiento general que regule este tipo de contrataciones dando lugar a incurrir en corrupción, es por eso que algunas entidades al encontrarse desprotegidas han tenido que elaborar su propio procedimiento a seguir de acuerdo a sus necesidades.

2. Las entidades al no contar con ninguna normativa que regule el procedimiento para las compras directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, carecen de supervisión por parte del Órgano de Control Institucional (OCI), dado que no existe ningún procedimiento que ellos puedan aplicar.
3. Las entidades al no contar con ninguna normativa que regule el procedimiento para las compras directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, no pueden evaluar los riesgos que tienen estas contrataciones, con la finalidad de identificar el problema y tomar una decisión oportuna.

#### RECOMENDACIONES

1. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), debe elaborar una directiva general sobre el total procedimiento de las contrataciones directas de bienes y servicios por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, con la finalidad de uniformizar criterios de procedimientos a todas las entidades que se rigen por la Ley de Contrataciones del Estado.
2. Los Órganos de Control Institucional (OCI), deben de supervisar de manera continua las contrataciones directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, una vez que el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), emita la directiva general que regule el total procedimiento para estas contrataciones.
3. Los Órganos de Control Institucional (OCI), deben de evaluar los riesgos a las contrataciones directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas

tributarias (3) UIT-s, con la finalidad de que las entidades puedan adquirir bienes y servicios con eficiencia.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

Pau Cos, J. & De Navascués y Gasca, R. (2001). *Compras y aprovisionamiento. Manual de logística integral.*

### **La Función Compras Fases**

En términos globales, esta función se inicia en el momento en que un bien o servicio debe ser buscado en el exterior de la empresa y finaliza al cesar los derechos y obligaciones mutuamente establecidos con el proveedor del bien o servicio.

A lo largo de todo este proceso se pueden distinguir diferentes fases:

- Operaciones previas.
- ✓ Conocimiento detallado de las necesidades.
- ✓ Determinación de las condiciones en que esas necesidades deben ser satisfechas.
- Preparación.
- ✓ Investigación de mercado.
- ✓ Preselección de los posibles proveedores.
- Realización.
- ✓ Análisis y comparación de las ofertas.
- ✓ Navegación con los ofertantes.
- ✓ Elección del proveedor.

- ✓ Confección del pedido
- Seguimiento.
- ✓ Vigilancia y reclamación de las entregas.
- ✓ Control cuantitativo y cualitativo de los productos recibidos
- ✓ Conformación de las facturas
- ✓ Eventual devolución de los productos no hallados conformes
- Operaciones derivadas.
- ✓ Recuperación y enajenación de embalajes, desperdicios, sobrantes, etc.
- ✓ Gestión de los stocks de los materiales y productos adquiridos.

La secuencia de fases anteriores que constituyen la función de compras presenta responsabilidades diferentes:

- Administrativa.

La compra es un acto administrativo que ocasiona la entrada de mercancía y la salida del correspondiente contravalor en dinero. Este carácter administrativo es el que permite organizar el conjunto de operaciones y procedimientos necesarios para la ejecución de las operaciones de compra y gestionar con eficacia este servicio.

- Técnica.

La compra debe seleccionar aquellos proveedores que mejor satisfacen las necesidades de la empresa. Ello obliga a un conocimiento detallado de las características y variedades de las mercancías a comprar, así como de las alternativas válidas que pudieran aparecer.

- Comercial

La compra obliga a un continuo contacto comercial con los proveedores, tanto actuales como potenciales. Requiere descubrir e investigar nuevas fuentes de abastecimiento y mejorar constantemente los resultados de las negociaciones externas, razonando en todo momento como una fuente generadora de beneficios para la empresa.

Rojas Rojas, E. & Zubieta Díaz F. M. & Rodríguez Casas, L. & García Urrego, L.O. & Castro Riveros, M. C. & Franco Lemus, M. A. (2016). *La contratación pública: Modelo de inteligencia de mercado hacia entidades públicas ejemplares.*

### **Bienes y servicios**

En estos momentos los analistas de mercado se encuentran trabajando para realizar el formato de cotización. Para la adquisición de bienes y servicios se debe tener en cuenta la cantidad de bienes e impuestos que se generen sobre el bien o servicio a adquirir. Además se sugieren realizar cotizaciones a todo costo, es decir, si se requiere de instalaciones, capacitaciones y, en general, cualquier tipo de servicio que se necesite para la adquisición de los bienes, debe estar incluido en el costo del bien.

Por el contrario, para los servicios, no debería solicitarse cotizaciones a todo costo, puesto que la totalidad de los requerimientos para presentar el servicio con la calidad y en los tiempos dispuestos por la entidad pueden generar costos adicionales u ocultos. En otras palabras, deben estar discriminados en la cotización todos los servicios adicionales como la logística, la alimentación, el transporte, los perfiles del personal o los que apliquen, teniendo en cuenta la

competencia, experiencia, formación académica, el producto a entregar, y demás que sean indispensables para prestar el servicio.

Tenga en cuenta que el método de cotización será el mismo documento con el cual los posibles oferentes presentarán su oferta económica, y por tanto, esta debe contener las observaciones del abogado y del área técnica, las cuales fueron socializadas en la mesa técnica. Este método de cotización será publicado en la página web de la entidad para que todo potencial proveedor que no se encuentre en la base de datos de la entidad pueda participar y cotizar para el estudio de mercado.

Además de esto, los analistas de mercado tienen el deber de investigar en el portal único de contratación Secop cómo otras entidades del Estado han contratado en el pasado dicho requerimiento. Es vital que indague las observaciones del proceso, los proveedores que se presentaron al proceso de selección, la modalidad utilizada y el presupuesto destinado para la contratación.

Al mismo tiempo el técnico encargado de la base de datos de proveedores debe proveer al (los) analista (s) de mercado datos de los potenciales proveedores para que sean contactados. Esto, con el fin de obtener las cotizaciones necesarias para la obtención del Presupuesto Oficial Estimado para la contratación. Aunque la principal labor del técnico encargado de la base de datos es contar con datos actualizados de todos los potenciales proveedores que puedan suplir las

necesidades de la entidad, algunos servicios son tan únicos y especializados para cada entidad que encontrar el potencial proveedor resulta difícil.

### **Ley Nº 30225 - Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento**

La Ley de Contrataciones del Estado (2008) crea el OSCE y le encarga la función de velar por el cumplimiento del marco normativo de las contrataciones públicas, así como emitir directivas que se refieran a aspectos referidos a la Ley de Contrataciones del Estado (2008). El Plan Estratégico Institucional 2012-2016 del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE, 2012), establece cuatro ejes temáticos en su estrategia: el fortalecimiento del rol supervisor, el desarrollo de capacidades de gestión en la contratación pública, mecanismos efectivos y transparentes de contratación pública y el fortalecimiento de sus órganos des concentrados. El OSCE no regula los procesos de almacenamiento y distribución en el Estado peruano.

El Estado peruano carece de políticas y estrategias para mejorar la gestión aguas abajo de la cadena de abastecimiento. Este vacío no es impedimento para poner en debate las oportunidades que ofrece el contexto político, económico, tecnológico y social actual. Se debe evaluar las posibilidades que pueden ofrecer el desarrollo de la logística nacional, las tecnologías de información y comunicación disponibles, los nuevos modelos de participación de la inversión privada, así como la creación de espacios para la cooperación interinstitucional entre todos los niveles del Estado peruano, especialmente en aquellos sectores que ofrecen servicios públicos similares. Resulta necesario adoptar medidas para

la modernización de la gestión de distribución de bienes dentro del Estado peruano.

Mediante Decreto Ley N0 22056, a partir del 1 de enero de 1978 se instituyó el Sistema Administrativo de Abastecimiento. Mediante Resolución Jefatural n° 118-80-INAP/DNA, del 25 de julio de 1980, se aprobaron las Normas Generales del Sistema de Abastecimiento.

Las entidades del Estado cumplen función pública orientada principalmente a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, tales como brindar servicios de salud, seguridad, educación, administrar justicia, ejecutar obras públicas relacionadas con el agua y desagüe, construcción de carreteras, proveer energía eléctrica, entre otras. Para ello requieren contratar bienes, servicios y obras. En el último año 2016, las entidades públicas contratantes, entre el gobierno nacional, regional y local, así como también a través de empresas públicas, realizaron por S/ 26 324.2 millones mediante 43 842 procedimientos de selección, 93 170 órdenes de compra, 1 582 contrataciones directas y 39 exoneraciones. Las contrataciones realizadas bajo el ámbito de la Ley n° 30225 representan el 80.4% del valor adjudicado total, mientras que las contrataciones realizadas bajo el Decreto Legislativo n° 1017 representan el 6.1%. Las contrataciones realizadas bajo la normativa de Petroperú y por otros regímenes representaron el 13.5%.

La magnitud y el número de transacciones hacen que las contrataciones públicas constituyan un régimen jurídico especializado de importancia transversal que

contribuye de forma importante en la dinamización de la economía, sobre todo al interior del país, en donde la presencia de la pequeña y mediana empresa es predominante. Por ello, resulta necesario asegurar que cada una de esas transacciones se realice con transparencia y promoción de la libre competencia, dentro de una estrategia de calidad y eficiencia en el gasto para el cumplimiento de la función pública en concordancia con la política nacional de inclusión social.

En tal sentido, la Ley de Contrataciones del Estado, Ley n° 30225, Decreto Supremo n°1341 que modifica la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento (aprobado mediante Decreto Supremo n° 350-2015-EF), tienen como objetivo fortalecer las funciones de supervisión, regulación y solución de controversias del OSCE, a efectos de asegurar la transparencia y la competencia en los procesos de contratación.

Se encuentran comprendidos dentro de los alcances de la ley, las siguientes Entidades:

- a. El Gobierno Nacional, sus dependencias y reparticiones.
- b. Los Gobiernos Regionales, sus dependencias y reparticiones.
- c. Los Gobiernos Locales, sus dependencias y reparticiones.
- d. Los Organismos Constitucionales Autónomos.
- e. Las Universidades Públicas.
- f. Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional del Perú.
- g. Los Fondos de Salud, de Vivienda, de Bienestar y demás de naturaleza análoga de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú.

- h. Las empresas del Estado de derecho público o privado, ya sean de propiedad del Gobierno Nacional, Regional o Local y las empresas mixtas bajo control societario del Estado.
- i. Los proyectos, programas, fondos, órganos desconcentrados, organismos públicos del Poder Ejecutivo, instituciones y demás unidades orgánicas, funcionales, ejecutoras y/u operativas de los Poderes del Estado; así como los organismos a los que alude la Constitución Política del Perú y demás que sean creados y reconocidos por el ordenamiento jurídico nacional, siempre que cuenten con autonomía administrativa, económica y presupuesta.

La ley se aplica a las contrataciones que deben realizar las Entidades para proveerse de bienes, servicios u obras, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la calidad de contratante.

Cada Entidad establecerá en su Reglamento de Organización y Funciones u otros instrumentos de organización, el órgano u órganos responsables de programar, preparar, ejecutar y supervisar los procesos de contratación hasta su culminación, debiendo señalarse las actividades que competen a cada funcionario, Los funcionarios y servidores que formen parte del órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, deberán estar capacitados en temas vinculados con las contrataciones públicas, de acuerdo a los requisitos que sean establecidos en el Reglamento.

Mediante convenio, las Entidades podrán encargar a otras del Sector Público y/o Privado, nacional o internacional, la realización de sus procesos de contratación incluyendo los actos preparatorios que sean necesarios, conforme a los procedimientos y formalidades que se establezcan en el Reglamento.

Respecto al Registro Nacional de Proveedores (RNP), considera:

- Para ser participante, postor y/o contratista se requiere estar inscrito en el RNP y no estar impedido, sancionado ni inhabilitado para contratar con el Estado.
- El reglamento establece la organización, funciones y procedimientos del RNP, así como los requisitos para la inscripción y su renovación, la asignación de categorías y especialidades, la inclusión y la periodicidad con que se publica la relación de sancionados en el Portal del OSCE. En ningún caso, estos requisitos constituyen barreras a la competencia y se establecen en cumplimiento del principio de reciprocidad.
- La publicación de los sancionados incluye información de los socios, accionistas, participacionistas o titulares, y de los integrantes de los órganos de A los Proveedores del Estado inscritos como Ejecutores de Obra ante el RNP, se les asignará una capacidad máxima de contratación que será calculada en función de su capital social suscrito y pagado en el Perú y de la experiencia con la que cuenten como ejecutores de obra, quedando expresamente establecido que el capital social suscrito y pagado de las personas jurídicas inscritas como ejecutores de obra ante el RNP, no podrá ser inferior al 5% de su capacidad máxima de contratación; y en el caso de personas jurídicas que no estuvieran constituidas en

el Perú y que en consecuencia no contaran con capital social en el país, en función de la asignación de capital que le hubiera sido efectivamente de las sucursales y, de un mecanismo equivalente en el caso de las personas jurídicas no domiciliadas, quienes deberán acreditar haber administración, de conformidad con el procedimiento previsto en el reglamento.

Cualquiera sea el régimen legal de contratación aplicable, están impedidos de ser participantes, postores y/o contratistas, los siguientes:

- En todo proceso de contratación pública, hasta doce (12) meses después de haber dejado el cargo, el Presidente y los Vicepresidentes de la República, los Congresistas de la República, los Ministros y de la República, los titulares y los miembros del órgano colegiado de los Organismos Constitucionales Autónomos.
- En el ámbito regional, hasta doce (12) meses después de haber dejado el cargo, los Presidentes, Vicepresidentes y los Consejeros de los Gobiernos Regionales.
- En el ámbito de su jurisdicción, hasta doce (12) meses después de haber Alcaides y Regidores.
- En la Entidad a la que pertenecen, los titulares de instituciones o de organismos públicos del Poder Ejecutivo, los directores, gerentes y trabajadores de las empresas del Estado, los funcionarios públicos, de la materia.

Entre los mecanismos de contratación, los procedimientos de selección son: licitación pública, concurso público, Adjudicación Simplificada, Selección de Consultores Individuales, Comparación de Precios, Subasta Inversa Electrónica,

Contratación Directa (antes Exoneraciones), los cuales se podrán realizar de manera corporativa o sujeto a las modalidades de selección de Subasta Inversa o Convenio.

Dentro del marco de la Ley de Contrataciones del Estado, existen tres fases reguladas legalmente que organizan su desarrollo:

- La Fase Preparatoria
- La Fase Selectiva
- La Fase Contractual



Figura n° 2 Fases de la Contratación Estatal

## FASES DE LA CONTRATACION ESTATAL



Figura n° 3 Fases de la Contratación Estatal

### Fase Preparatoria

En la fase de programación y formulación del Presupuesto Institucional, cada una de las dependencias de la Entidad determinará, dentro del plazo señalado por la normativa correspondiente, sus requerimientos de bienes, servicios y obras, en función de sus metas presupuestarias establecidas, señalando la programación de acuerdo a sus prioridades. Las Entidades utilizarán el Catálogo Único de Bienes, Servicios y Obras que administra el OSCE, siendo el órgano encargado de las contrataciones de la Entidad responsable de esta actividad.

Los requerimientos serán incluidos en el cuadro de necesidades que será remitido al órgano encargado de las contrataciones para su consolidación, valorización y posterior inclusión en el Plan Anual de Contrataciones.

Una vez aprobado el Presupuesto Institucional, el órgano encargado de las contrataciones revisará, evaluará y actualizará el proyecto de Plan Anual de Contrataciones sujetándolo a los montos de los créditos presupuestarios establecidos en el citado Presupuesto Institucional.

## PROGRAMACIÓN

1. PEI: Plan Estratégico Institucional.
2. POI: Plan Operativo Institucional.
- CAN: Cuadro Anual de Necesidades.
3. PIA: Presupuesto Institucional de Apertura.
4. PAC: Plan Anual de Contrataciones.

Figura n° 4 Programación

El Plan Anual de Contrataciones contendrá, por lo menos, la siguiente información:

1. El objeto de la contratación
2. La descripción de los bienes, servicios u obras a contratar y el correspondiente código asignado en el Catálogo
3. El valor referencial de la contratación, según corresponda
4. El tipo de proceso que corresponde al objeto y su valor referencial, así como la modalidad de selección
5. El tipo de moneda
6. Los niveles de centralización o desconcentración de la facultad de contratar; y
7. La fecha prevista de la convocatoria

El Plan Anual de Contrataciones considerará todas las contrataciones, con independencia del tipo del procedimiento de selección y/o el régimen legal que las regule.

El Plan Anual de Contrataciones será aprobado por el Titular de la Entidad dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la aprobación del Presupuesto Institucional y publicado por cada Entidad en el SEACE en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles de aprobado, incluyendo el dispositivo o documento de aprobación. Excepcionalmente y previa autorización del OSCE, las Entidades que no tengan acceso a Internet en su localidad, deberán remitirlos a este organismo por medios magnéticos, ópticos u otros que determine el OSCE, según el caso.

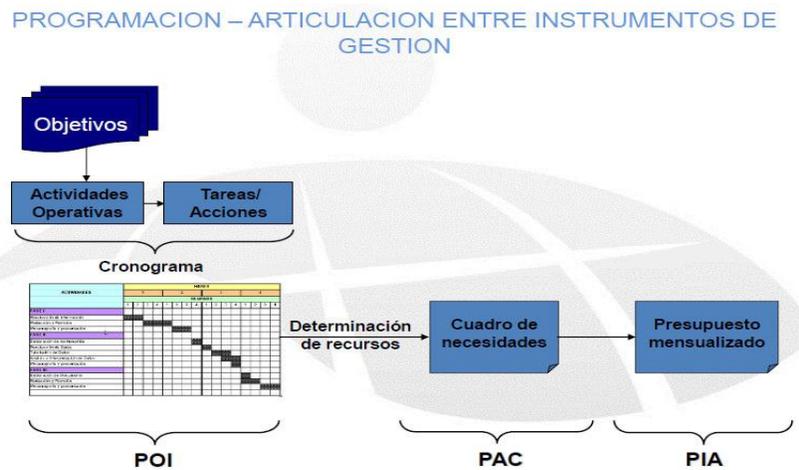


Figura n° 5 Programación – Articulación entre Instrumentos de Gestión



Figura n° 6 Programación – Plan Anual de Contrataciones

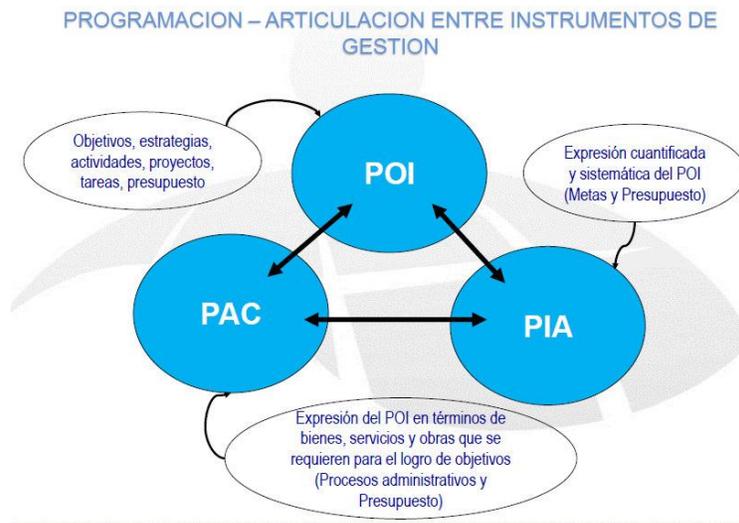


Figura n° 7 Programación – Articulación entre Instrumentos de Gestión

Una vez que se determine el valor referencial de la contratación, se debe solicitar a la Oficina de Presupuestos, la disponibilidad presupuestal. Para su solicitud, deberá señalarse el período de contratación programado. Para otorgar la disponibilidad presupuestal debe observarse lo señalado en el numeral 5 del artículo 77 de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

## PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES

### APROBACIÓN DEL PAC



Figura n° 8 Aprobación del PAC

El PAC es un:

- Instrumento de gestión que incluye todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se necesitan durante el ejercicio, en función a sus metas.
- Incluye todas las contrataciones con independencia del régimen que las regule, tipo de proceso o fuente de financiamiento.

### Procedimientos de Selección

De conformidad con la Ley, son procedimientos de selección los siguientes:

- Licitación y Concurso Público, son métodos de contratación previstos en la nueva Ley de Contrataciones del Estado (Ley n° 30225) y, como tal, tienen por finalidad seleccionar en un marco de libre competencia, la oferta que permita asegurar el cumplimiento de una finalidad pública. La Licitación Pública se utiliza para la contratación de bienes y obras, mientras que para la contratación de servicios y modalidades mixtas se utiliza el Concurso Público, dentro de los márgenes que establece la Ley de Presupuesto del Sector Público.

- Adjudicación Simplificada, es un método de contratación previstos en la nueva Ley de Contrataciones del Estado. Se utiliza para contratar bienes y servicios mayores a S/ 32 400 y menores a S/ 400 000 y obras mayores a S/ 400 000 y menores a S/ 800 000.
- Contratación Directa se utiliza para contratar directamente con un proveedor en las siguientes situaciones especiales:
  - a. Contratación entre Entidades
  - b. Situación de emergencia
  - c. Situación de desabastecimiento
  - d. Situación de secreto militar u orden interno
  - e. Proveedor único
  - f. Servicios personalísimos
  - g. Servicios de publicidad para el Estado
  - h. Consultores individuales
  - i. Bienes y servicios con fines de investigación
  - j. Arrendamiento y adquisición de inmuebles
  - k. Servicios de asesoría legal para defensa de funcionarios
  - l. Contratos resueltos o declarados nulos
  - m. Servicios educativos de capacitación
- Selección de Consultores Individuales, se utiliza para la contratación de servicios de consultoría en los que no se necesita equipos de personal ni apoyo profesional adicional, y en tanto que la experiencia y las calificaciones de la persona natural que preste el servicio son los requisitos primordiales para atender la necesidad, conforme a lo que establece del reglamento, siempre que su valor referencial se

encuentre dentro de los márgenes que establece la ley de presupuesto del sector público.

- Comparación de Precios, tiene como único criterio de evaluación el precio presentado por los proveedores en las cotizaciones. El Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC) se encarga de conducir este método de contratación.
- Subasta Inversa Electrónica, es un método de contratación que se realiza virtualmente a través de la página web del SEACE, mediante el cual, las Entidades del Estado pueden contratar bienes y servicios que se encuentren en el Listado de Bienes y Servicios Comunes (LBSC). La Entidad contratante elegirá al proveedor que presente en su propuesta el menor precio respecto de los bienes o servicios solicitados en las Bases de la Subasta Inversa Electrónica. PERÚ COMPRAS se encarga de administrar el listado de Bienes y Servicios comunes.

<b>TOPES DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN- AÑO 2017 EN SOLES</b> 			
PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN	BIENES	SERVICIOS	OBRAS
LICITACION PUBLICA	>= 400,000	...	>= 1,800,000
CONCURSO PUBLICO	...	>=400,000	...
ADJUDICACION SIMPLIFICADA	< 400,000 > 32,400	<400,000 >32,400	< 1,800,000 >32,400
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES	...	<=40,000 > 32,400	...
COMPARACION DE PRECIOS	< 40,000 > 32,400	< 40,000 > 32,400	...
SUBASTA INVERSA ELECTRONICA	> 32,400	> 32,400	...
CONTRATACION DIRECTA (ANTES EXONERACION)	> 32,400	> 32,400	>32,400

Figura n° 9 Topes de Procedimientos de Selección – Año 2017 en Soles



Figura n° 10 Fases de una Contratación

El procedimiento de selección es un conjunto de actos administrativos y de gestión que tienen por objeto seleccionar a la persona natural o jurídica que se va a ejecutar la prestación (suministrar un bien, brindar un servicio o ejecutar una obra).

Para la determinación del procedimiento de selección se considerará el objeto principal de la contratación y el valor referencial establecido por la Entidad para la contratación prevista. En el caso de contrataciones que involucren un conjunto de prestaciones, el objeto principal del proceso de selección se determinará en función a la prestación que represente la mayor incidencia porcentual en el costo.

En cualquier caso, los bienes o servicios que se requieran como complementarios entre sí, se consideran incluidos en la contratación objeto del contrato.

Mediante el procedimiento de selección según relación de ítems, la Entidad, teniendo en cuenta la viabilidad económica, técnica y/o administrativa de la vinculación, podrá convocar en un solo proceso la contratación de bienes, servicios u obras distintas pero vinculadas entre sí con montos individuales superiores a ocho (08) UIT.

A cada caso les serán aplicables las reglas correspondientes al procedimiento principal, con las excepciones previstas en el presente Reglamento, respetándose el objeto y monto de cada ítem.

Los tipos de procedimiento se determinan según la cuantía involucrada (monto de la contratación) y/o el objeto de la contratación.

Para la determinación de los montos es necesaria que la ley de contratación pública sea concordada con la Ley de Presupuesto del Sector Público, pues es en ésta donde se establecen los parámetros cuantitativos y el objeto de la convocatoria.

Los procedimientos de selección contendrán las etapas siguientes:

1. Convocatoria
2. Registro de participantes
3. Formulación de consultas y observaciones
4. Absolución de consultas y de observaciones
5. Integración de las Bases

6. Presentación de Ofertas
7. Evaluación de Ofertas
8. Calificación de Ofertas
9. Otorgamiento de la Buena Pro

El incumplimiento de alguna de las disposiciones que regulan el desarrollo de estas etapas constituye causal de nulidad de las etapas siguientes del proceso, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 44<sup>o</sup> de la Ley, y lo retrae al momento anterior a aquél en que se produjo dicho incumplimiento.

La convocatoria de todo procedimiento de Selección, deberá contener obligatoriamente lo siguiente:

1. La identificación, domicilio y RUC
2. La denominación del objeto de la contratación
3. Las Especificaciones Técnicas, los Términos de Referencia o el Expediente Técnico de Obra, según corresponda
4. El valor referencial
5. La moneda en que se expresa la oferta económica
6. La modalidad de ejecución de llave en mano, cuando corresponda
7. El sistema de contratación
8. Las fórmulas de reajuste, cuando correspondan
9. El costo de reproducción
10. Los requisitos de precalificación, cuando corresponda
11. Los requisitos de calificación

12. Los factores de evaluación
13. Las instrucciones para formular ofertas
14. Las garantías aplicables
15. Las demás condiciones contractuales; y
16. La proforma del contrato, cuando corresponda

Los procedimientos de selección culminan cuando se produce alguno de los siguientes eventos:

1. Se suscribe el contrato respectivo o se perfecciona éste
2. Se cancela el proceso
3. Se deja sin efecto el otorgamiento de la Buena Pro por causa imputable a la Entidad
4. No se suscribe el contrato por las causales establecidas en el artículo 113º del reglamento

En las Licitaciones Públicas y Concursos Públicos, entre las fechas de convocatoria y de presentación de propuestas no deberán mediar menos de veintidós (22) días hábiles, computados a partir del día siguiente de la publicación de la convocatoria en el SEACE. Asimismo, entre la integración de las Bases y la presentación de propuestas no podrán mediar menos de cinco (5) días hábiles, computados a partir del día siguiente de la publicación de las Bases integradas en el SEACE.

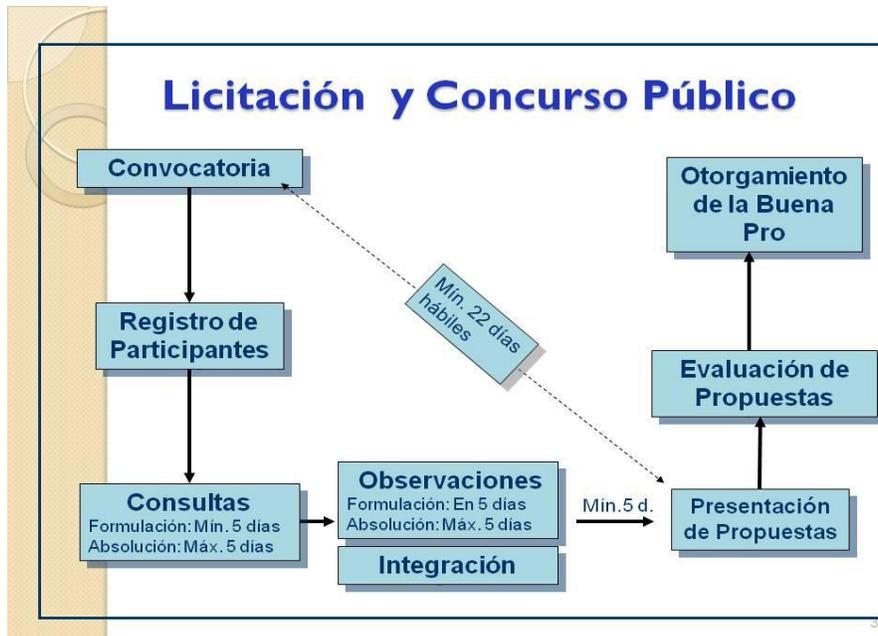


Figura n° 11 Licitación y Concurso Público

Para la Adjudicación Simplificada, el plazo mínimo para formular consultas y observaciones es de dos (2) días hábiles y el plazo máximo para su absolución es de dos (2) días hábiles. En el caso de ejecución de obras, el plazo mínimo para formularlas es de tres (3) días hábiles y el plazo máximo para su absolución es de tres (3) días hábiles. No puede solicitarse la elevación de los cuestionamientos al pliego de absolución de consultas y observaciones. La integración se realiza al día hábil siguiente de vencido el plazo para la absolución de consultas y observaciones. La presentación de ofertas se efectúa en un plazo mínimo de tres (3) días hábiles, contados desde la integración de las bases. La presentación y apertura de las ofertas se realiza en acto privado o en acto público. En el caso de consultorías de obras o consultorías en general, la presentación de ofertas, apertura de sobres económicos y el otorgamiento de la buena pro puede realizarse en acto privado o en acto público.

## Adjudicación Simplificada para Bienes y Servicios en General

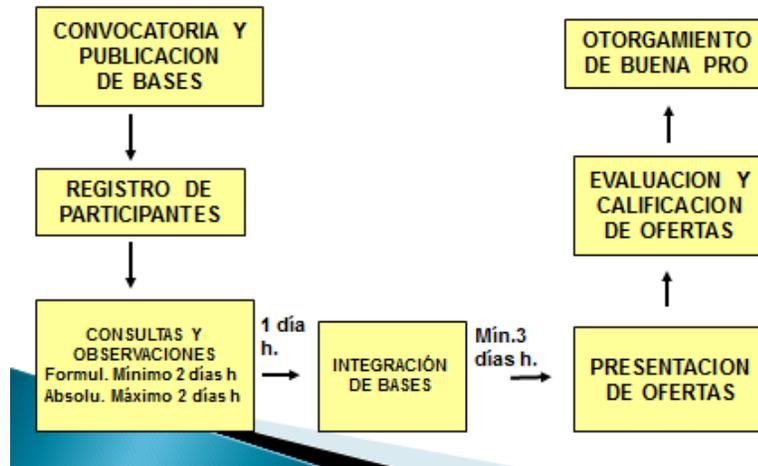


Figura n° 12 Adjudicación Simplificada para Bienes y Servicios

## Adjudicación Simplificada para Ejecución de Obras

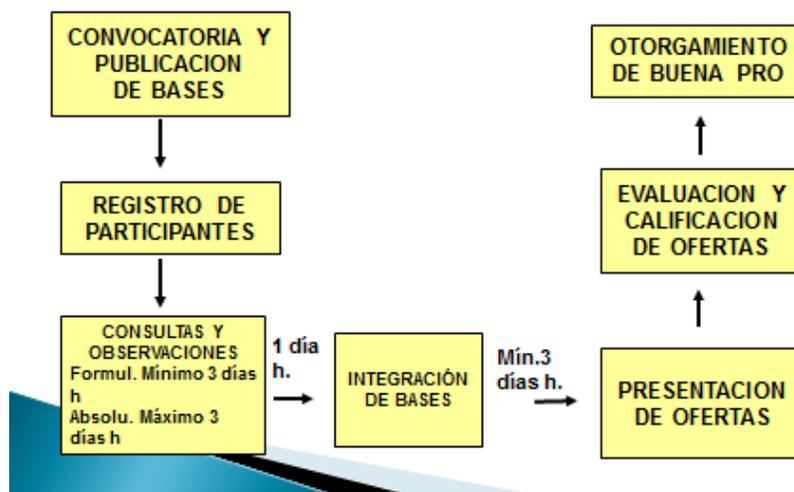


Figura n° 13 Programación – Adjudicación Simplificada para Ejecución de Obras

Cuando la entidad determina por convocar un procedimiento de selección de consultores individuales, debe contemplar que se cumplan los requisitos previstos

en el artículo 24º de la Ley. No se puede convocar un procedimiento de selección de consultores individuales para la consultoría de obras.

La selección de consultores individuales contempla las siguientes etapas:

1. Convocatoria
2. Registro de participantes
3. Recepción de expresiones de interés y selección
4. Calificación y evaluación
5. Otorgamiento de la buena pro

El comité de selección realiza una convocatoria pública a través del SEACE solicitando expresiones de interés, para lo cual establece un plazo máximo de presentación. Dicha convocatoria contiene el perfil que debe cumplir el consultor y los términos de referencia del servicio requerido.

Los participantes deben presentar sus expresiones de interés dentro del plazo previsto en la solicitud de expresión de interés, el cual no puede ser menor de cinco (5) días hábiles contados desde el día siguiente de la convocatoria, mediante la presentación, en la Unidad de Trámite Documentario de la Entidad, de un (1) sobre que contiene el formato de solicitud de expresión de interés, adjuntando la documentación que sustente los requisitos de calificación y los factores de evaluación. La presentación de expresiones de interés implica la aceptación del precio fijado en los documentos del procedimiento.

El comité de selección califica a los postores consignando el resultado de la calificación en acta debidamente motivada, la misma que se publica en el SEACE, conjuntamente con el cronograma de entrevistas personales para la evaluación.

Se otorga la buena pro, mediante su publicación en el SEACE, al postor que obtuvo el mejor puntaje. En el supuesto que dos o más ofertas empaten el otorgamiento de la buena pro se efectúa a través de sorteo. Para la aplicación de este criterio de desempate se requiere la citación oportuna a los postores que hayan empatado, pudiendo participar en calidad de veedor un representante del Sistema Nacional de Control, notario o juez de paz.

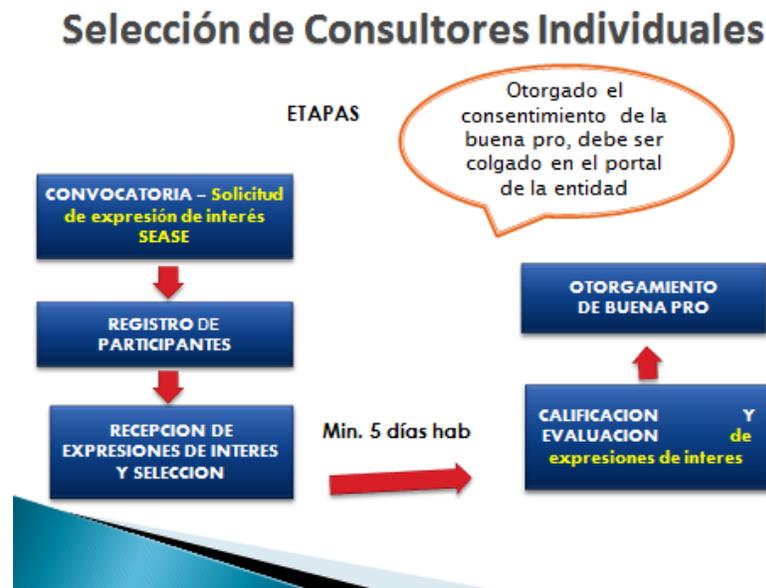


Figura n° 14 Programación Selección de Consultores Individuales

Para aplicar el procedimiento de selección de comparación de precios, la Entidad debe verificar que los bienes y/o servicios en general objeto de la contratación

sean de disponibilidad inmediata, fáciles de obtener en el mercado, se comercialicen bajo una oferta estándar establecida por el mercado y que no se fabrican, producen, suministran o prestan siguiendo la descripción particular o instrucciones dadas por la Entidad contratante. Una vez definido el requerimiento de la Entidad, el órgano encargado de las contrataciones elabora un informe en el que conste el cumplimiento de las condiciones para el empleo del procedimiento de selección de comparación de precios.

Emitido el informe favorable, el órgano encargado de las contrataciones debe solicitar y obtener, de forma física o electrónica, un mínimo de tres (3) cotizaciones que cumplan con lo previsto en la solicitud de cotización, las que deben acompañarse con declaraciones juradas de los proveedores de no encontrarse impedidos para contratar con el Estado. La Entidad otorga la buena pro a la cotización de menor precio, debiendo verificar previamente que el proveedor cuente con inscripción vigente en el RNP. El otorgamiento de la buena pro la realiza el órgano encargado de las contrataciones mediante su publicación en el SEACE, debiendo registrar la solicitud de cotización cuando corresponda, las cotizaciones obtenidas y el acta respectiva de buena pro. En el supuesto que dos o más ofertas empaten el otorgamiento de la buena pro se efectúa a través de sorteo.

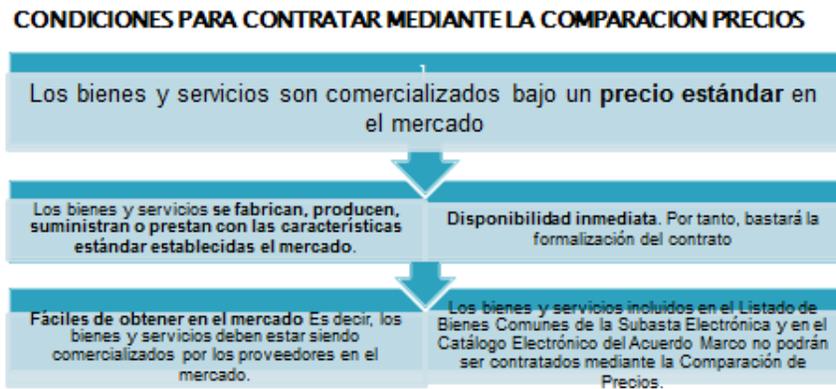


Figura n° 15 Condiciones para Contratar mediante la Comparación Precios

La contratación a través de la Subasta Inversa Electrónica es obligatoria a partir del día calendario siguiente de publicadas las fichas técnicas en el SEACE, siempre que dicho bien y/o servicio no se encuentre incluido en los Catálogos Electrónicos de los Acuerdo Marco.

Las Entidades pueden emplear otro procedimiento de selección, para lo cual deben obtener previamente la autorización de la Central de Compras Públicas – PERÚ COMPRAS, antes de efectuar la contratación, debiendo adjuntar un informe técnico que justifique su necesidad, conforme a los requisitos previstos en la Directiva que emita dicha Entidad.

En caso que, con anterioridad a la publicación de las fichas técnicas, una Entidad haya convocado un procedimiento de selección sobre los mismos bienes y servicios, debe continuar con dicho procedimiento. En caso que dicho

procedimiento sea declarado desierto, la convocatoria ulterior puede efectuarse por Subasta Inversa Electrónica o por Adjudicación Simplificada.

El procedimiento de subasta inversa electrónica tiene las siguientes etapas:

1. Convocatoria
2. Registro de participantes, registro y presentación de ofertas
3. Apertura de ofertas y periodo de lances
4. Otorgamiento de la buena pro

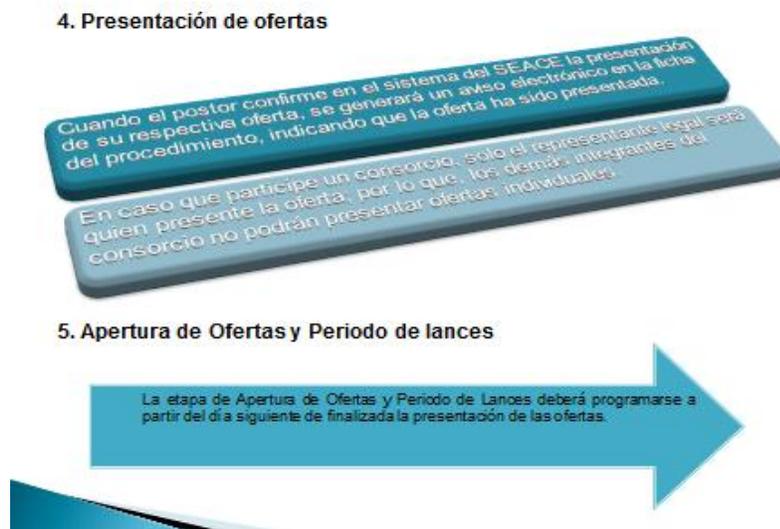


Figura n° 16 Subasta Inversa

El desarrollo del procedimiento de selección, a cargo de las Entidades, se sujeta a los lineamientos previstos en la Directiva y en la documentación de orientación que emita OSCE.

El otorgamiento de la Buena Pro en acto público, se presumirá notificando a todos los postores en la misma fecha, oportunidad en la que se entregará a los postores copia del acta de otorgamiento de la Buena Pro y el cuadro comparativo, detallando los resultados en cada factor de evaluación. Dicha presunción no admite prueba en contrario. Esta información se publicará el mismo día en el SEACE.

El otorgamiento de la Buena Pro en acto privado se publicará y se entenderá notificado al SEACE, el mismo día de su realización, bajo responsabilidad del Comité Especial u órgano encargado de conducir el procedimiento de selección, debiendo incluir el acta de otorgamiento de la Buena Pro y el cuadro comparativo, detallando los resultados de cada factor de evaluación. Adicionalmente se podrá notificar a los correos electrónicos de los postores, de ser el caso.

### **Proceso Contractual**

Los sistemas de contratación son:

1. A suma alzada, aplicable cuando las cantidades, magnitudes y calidades de la prestación estén definidas en las especificaciones técnicas, en los términos de referencia o, en el caso de obras, en los planos, especificaciones técnicas, memoria descriptiva y presupuesto de obra, respectivas. El postor formula su oferta por un monto fijo integral y por un determinado plazo de ejecución. Tratándose de obras, el postor formula dicha oferta considerando los trabajos que resulten necesarios para el cumplimiento de la prestación requerida según los, planos, especificaciones técnicas, memoria descriptiva y presupuesto de obra que

forman parte del Expediente Técnico, en ese orden de prelación; debiendo presentar para la suscripción del contrato el desagregado de partidas que da origen a la oferta. El mismo orden de prelación se aplica durante la ejecución de la obra. No puede emplearse el sistema de contratación a suma alzada en obras de saneamiento y viales.

2. A precios unitarios, aplicable en las contrataciones de bienes, servicios en general, consultorías y obras, cuando no puede conocerse con exactitud o precisión las cantidades o magnitudes requeridas. En el caso de bienes, servicios en general y consultorías, el postor formula su oferta proponiendo precios unitarios en función de las cantidades referenciales contenidas en los documentos del procedimiento de selección y que se valorizan en relación a su ejecución real, durante un determinado plazo de ejecución. En el caso de obras, el postor formula su oferta proponiendo precios unitarios considerando las partidas contenidas en los documentos del procedimiento, las condiciones previstas en los planos y especificaciones técnicas, y las cantidades referenciales, y que se valorizan en relación a su ejecución real y por un determinado plazo de ejecución.
3. Esquema mixto de suma alzada y precios unitarios, aplicable para la contratación de servicios en general y obras. Tratándose de servicios, cuando las prestaciones comprendan magnitudes o cantidades pueden conocerse con exactitud y precisión, se contratan bajo el sistema de suma alzada; los elementos cuyas magnitudes o cantidades no puedan conocerse, se contratan bajo el sistema de precios unitarios. En el caso de obras, cuando en el expediente técnico uno o varios componentes técnicos corresponden a magnitudes y cantidades no definidas con precisión, se contratan bajo el sistema de precios unitarios, en tanto

los componentes, cuyas cantidades y magnitudes estén definidas en el expediente técnico, se contratan bajo el sistema de suma alzada.

4. Tarifas, aplicable para las contrataciones de consultoría en general y de supervisión de obra, cuando no puede conocerse con precisión el tiempo de prestación de servicio. En este caso, el postor formula su oferta proponiendo tarifas en base al tiempo estimado o referencial para la ejecución de la prestación contenido en los documentos del procedimiento y que se valoriza en relación a su ejecución real. Los pagos se basan en tarifas. Las tarifas incluyen costos directos, cargas sociales, tributos, gastos generales y utilidades.
5. En base a porcentajes, aplicable en la contratación de servicios de cobranzas, recuperaciones o prestaciones de naturaleza similar. Dicho porcentaje incluye todos los conceptos que comprende la contraprestación que le corresponde al contratista.
6. En base a un honorario fijo y una comisión de éxito, aplicable en las contrataciones de servicios. En ese caso el postor formula su oferta contemplando un monto fijo y un monto adicional como incentivo que debe pagarse al alcanzarse el resultado esperado. El honorario fijo y la comisión de éxito pueden calcularse en base a porcentajes.

## Aspectos previos a la suscripción del contrato

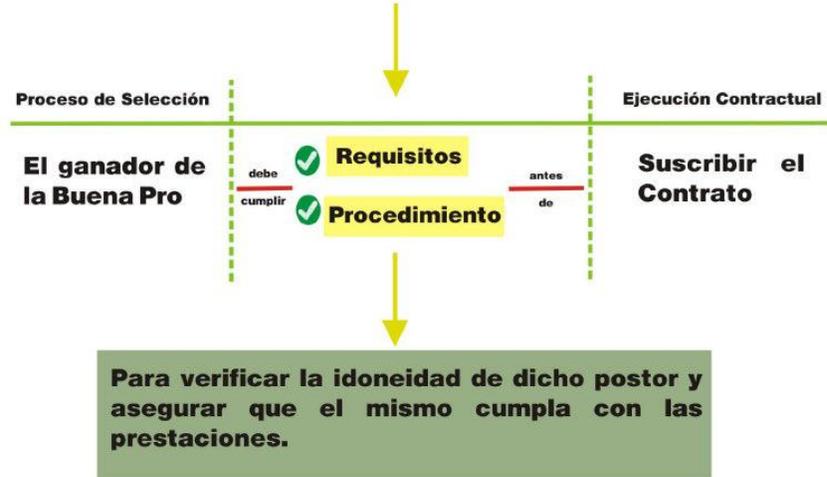


Figura n° 17 Aspectos previos a la Suscripción del Contrato

## Aspectos previos a la suscripción del contrato

Todo contrato es el acuerdo de dos o más partes.



(Entidad del Estado)



(Proveedor del Estado)

Figura n° 18 Aspectos previos a la Suscripción del Contrato

El proveedor seleccionado deberá.

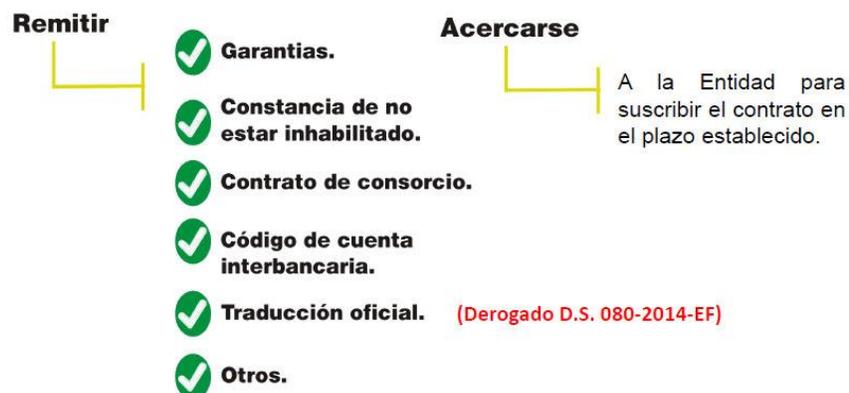


Figura n° 19 Documentos requeridos para la suscripción del contrato

## 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. Administración: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.
2. Efectividad: Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.
3. Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.
4. Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.

Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

5. **Objetivo:** Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".
6. **Procedimiento:** Conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin. Una acción continua u operación o serie de cambios o tareas que ocurren de manera definida. La acción y el efecto de continuar de avanzar, en especial del tiempo.
7. **Bases:** Es el documento que contiene el conjunto de reglas formuladas por la Entidad convocante, donde se especifica el objeto del proceso, las condiciones a seguir en la preparación y ejecución del contrato y los derechos y obligaciones de los participantes, postores y del futuro contratista, en el marco de la Ley y el presente Reglamento.
8. **Bases integradas:** Son las reglas definitivas del proceso de selección cuyo texto contempla todas las aclaraciones y/o precisiones producto de la absolución de consultas, así como todas las modificaciones y/o correcciones derivadas de la absolución de observaciones y/o del pronunciamiento del Titular de la Entidad o del OSCE; o, cuyo texto coincide con el de las bases originales en caso de no haberse presentado consultas y/u observaciones.
9. **Bienes:** Son objetos que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines.
10. **Calendario del proceso de selección:** El documento que forma parte de las Bases en el que se fijan los plazos de cada una de las etapas del proceso de selección.
11. **Certificado SEACE:** Es el mecanismo de identificación y seguridad que deben utilizar todos los usuarios del sistema para interactuar en él.

12. **Contratación:** Es la acción que deben realizar las Entidades para proveerse de bienes, servicios u obras, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la condición del contratante.
13. **Contrato:** Es el acuerdo para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y del Reglamento.
14. **Contratista:** El proveedor que celebre un contrato con una Entidad, de conformidad con las disposiciones de la Ley y del presente Reglamento.
15. **Convenio marco:** El Convenio Marco es la modalidad por la cual se selecciona a aquellos proveedores con los que las Entidades deberán contratar los bienes y servicios que requieran y que son ofertados a través del Catálogo Electrónico de Convenios Marco.
16. **Especificaciones técnicas:** Descripciones elaboradas por la Entidad de las características fundamentales de los bienes, suministros u obras a contratar.
17. **Estandarización:** El proceso de racionalización consistente en ajustar a un determinado tipo o modelo los bienes o servicios a contratar, en atención a los equipamientos preexistentes.
18. **Expediente de contratación:** Conjunto de documentos en el que aparecen todas las actuaciones referidas a una determinada contratación, desde la decisión de adquirir o contratar hasta la culminación del contrato, incluyendo la información previa referida a las características técnicas, valor referencial, la disponibilidad presupuestal y su fuente de financiamiento.
19. **Factores de evaluación:** Son los aspectos consignados en las Bases que serán materia de evaluación y que deben estar vinculados con el objeto del contrato.

20. Obra: Construcción, reconstrucción, remodelación, demolición, renovación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.
21. Participante: El proveedor que puede intervenir en el proceso de selección, por haberse registrado conforme a las reglas establecidas en las Bases.
22. Postor: La persona natural o jurídica legalmente capacitada que participa en un proceso de selección desde el momento en que presenta su propuesta o su sobre para la calificación previa, según corresponda.
23. Prestación: La ejecución de la obra, la realización de la consultoría, la prestación del servicio o la entrega del bien cuya contratación se regula en la Ley y en el presente Reglamento.
24. Proceso de selección: Es un procedimiento administrativo especial conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto la selección de la persona natural o jurídica con la cual las Entidades del Estado van a celebrar un contrato para la contratación de bienes, servicios o la ejecución de una obra.
25. Proveedor: La persona natural o jurídica que vende o arrienda bienes, presta servicios generales o de consultoría o ejecuta obras.
26. Requerimiento técnico mínimo: Son los requisitos indispensables que debe reunir una propuesta técnica para ser admitida.
27. Servicio: La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica para atender una necesidad de la entidad, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas sus prestaciones.

28. Suministro: La entrega periódica de bienes requeridos por una Entidad para el desarrollo de sus actividades.
29. Términos de referencia: Descripción, elaborada por la Entidad, de las características técnicas y de las condiciones en que se ejecutará la prestación de servicios y de consultoría.
30. Compra: Es un acto administrativo que ocasiona la entrada y la salida del correspondiente contravalor en dinero.

## **CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

### **CONCLUSIONES**

1. Muchos requerimientos de bienes y servicios que llegan al OEC de IMARPE, no indican claramente sus especificaciones técnicas o términos de referencia, según corresponda, conllevando a que el resultado del estudio de mercado, no sea lo que el área usuaria espera de la contratación. Además, las diferentes áreas usuarias remiten requerimientos de bienes y servicios al OEC de IMARPE sin realizar una previa verificación de su presupuesto asignado, ocasionando que después de realizar el estudio de posibilidades que ofrece el mercado y se tenga todo listo para realizar la contratación, esta se dilate debido a que no se cuenta con el presupuesto necesario para realizarla.
2. Existen procedimientos de selección que están programados en el PAC para ser convocados en una fecha determinada y en muchas ocasiones esto no se puede cumplir debido a que los requerimientos llegan a destiempo. Por otro lado, El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), al excluir de la Ley a las contrataciones directas por montos iguales o menores a ocho unidades impositivas tributarias (08) UITs, pone en riesgo la transparencia en la atención de estos requerimientos, generando suspicacias en el manejo de los recursos al no existir ningún procedimiento general que regule este tipo de contrataciones dando lugar a incurrir en corrupción, es por eso que algunas entidades al encontrarse desprotegidas han tenido que elaborar su propio procedimiento a seguir de acuerdo a sus necesidades.
3. Durante el Ejercicio 2016, se remitieron 15556 requerimientos de bienes y servicios al OEC de IMARPE, lo que se reflejó en una atención de 1855 órdenes

de compra y 2135 órdenes de servicio. Este dato estadístico servirá para realizar un comparativo con el presente Ejercicio 2017. Esta investigación permite al servidor público ubicar el proceso de contratación como parte de uno de los principales sistemas administrativos del Estado, en ese punto permite identificar al OEC de IMARPE como aquel que tiene que cumplir con todas las funciones que establece el sistema de abastecimiento público, esto sustenta la necesidad de empoderamiento para la aplicación de las mejoras necesarias. Asimismo se ha identificado a los demás actores del proceso de contratación, como la del área usuaria, cuya participación en la elaboración del requerimiento influye directamente en la eficiencia del proceso de contratación estatal.

## RECOMENDACIONES

1. Exhortar a las áreas usuarias para que al momento de formular sus requerimientos realicen una exhaustiva revisión de las especificaciones técnicas o términos de referencia indicados en ellos, a fin de que permita al OEC de IMARPE hacer un eficiente estudio del mercado. Adicionalmente, las áreas usuarias deben de realizar las coordinaciones previas con la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto para que los requerimientos que formulen, cuenten con el presupuesto necesario para concretar la contratación.
2. Dado que todo procedimiento de selección debe cumplir con los plazos establecidos por la Ley y, teniendo en consideración los plazos de entrega del bien o ejecución del servicio que oferta el postor ganador, los requerimientos deben llegar al OEC en el momento oportuno para poder cumplir con lo establecido en el PAC. Al mismo tiempo, el OEC, a través de la Oficina General de Administración, puede formular directivas para la contratación de requerimientos cuya cuantía no supere los S/ 32 400.00 que equivale a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UITs), para evitar suspicacias en el manejo de los recursos públicos.
3. El indicador de requerimientos de bienes y servicios y órdenes atendidas del Ejercicio 2016 servirá para medir la eficiencia del OEC en el presente Ejercicio 2017. Para esto, se debe capacitar constantemente a los funcionarios públicos, tanto a los que laboran en el OEC en temas relacionados con la Ley de Contrataciones y sus modificaciones, como a los que laboran en las diferentes áreas usuarias para que puedan formular requerimientos con claridad en las especificaciones técnicas o términos de referencia, con el objeto de poder cumplir con la finalidad pública de IMARPE.

## Elaboración de Referencias

### Normas

Decreto Supremo 056-2017-EF. Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, aprobado por el Decreto Supremo N° 350-2015-EF (2017).

Decreto Legislativo N° 1341 – Decreto que modifica la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, (2017).

Decreto Supremo N° 350-2015-EF. Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (2015).

Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado. Diario Oficial El Peruano, Normas Legales (2014).

### Libros

Pau i Cos, J. & De Navascués y Gasca, R. (2001). *Manual de logística integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Rojas Rojas, E. & Zubieta Díaz, F.M. & Rodríguez Casas, L. & García Urrego, L.O. & Castro Riveros, M.C. & Franco Lemus, M.A. (2016). *La contratación pública: Modelo de inteligencia de mercado*. Impresol Ediciones Ltda.

### Tesis

Domínguez Peche, T. & Durand Miraval, N.J. (2015). *Análisis descriptivo de la problemática de las contrataciones estatales en el marco del sistema de abastecimiento público*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC, Perú.

Estay Espinoza, E.D. (2009). *Modelo de gestión de abastecimiento para Correos de Chile*. Universidad de Chile, Chile.

Paredes Silvera, J. M. (2013) *Proceso de control y su incidencia en las compras directas en los organismos públicos descentralizados de lima 2012 – 2013*. La Universidad San Martín de Porres, Perú.

Riera Campos, J. A. (2015). *El Portal de compras públicas, análisis del sistema actual y posibles alternativas para mejorar la contratación pública a través de este sistema*. La Universidad Católica de Loja, Ecuador.

Tome Flores, A.H. (2014). *Manual del Procedimiento para la Compra y Contrataciones de Bienes y Servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras.

Venegas Guerra, H. A. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector Hidrocarburos*. Pontificia Universidad Católica Del Perú, Perú.