



**Universidad  
Norbert Wiener**

**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Optimización de compras en el Instituto Nacional  
Cardiovascular-ESSALUD, 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciada en  
Administración y Dirección de Empresas**

**AUTORA**

Br. Patilla Chinchay, Ivonne Marlene

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Gestión y mejoras del ambiente laboral en beneficio a la salud de los  
trabajadores

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**“Optimización de compras en el Instituto Nacional  
Cardiovascular-ESSALUD, 2017”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Secretario

Dr. Edwin Vásquez Mora

Vocal

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Mg. De La Torre Tejada, Abel

**Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a mi madre, que fue mi motivo para no rendirme en este reto y a mi padre por toda la comprensión y apoyo en todos los momentos de mi vida.

### **Agradecimiento**

Agradezco a la universidad Norbert Wiener por formarme con nuevos conocimientos en el ámbito de la carrera de administración que he elegido para desarrollarme como persona y profesional.

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

Con el cumplimiento efectuado de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Norbert Wiener a fin de acceder al título de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, presento ante ustedes la investigación holística que lleva por título “Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-Essalud, 2017”.

Por la importancia del estudio y su desarrollo según esquema propuesto, se desarrolló en ocho capítulos. En el capítulo I, corresponde al problema de investigación. En el capítulo II, corresponde al marco teórico metodológico. En el capítulo III, corresponde a la empresa. En el capítulo IV, contiene los resultados del trabajo de campo, incluye diagnóstico cuantitativos, cualitativos y la triangulación de datos. En el capítulo V, se detalla la propuesta de la investigación. En el capítulo VI, contiene la discusión. En el capítulo VII, se presentan las conclusiones y sugerencias producto de los análisis practicados. En el capítulo VIII, se consideran las referencias bibliográficas. Finalmente, se alcanzan los anexos de la investigación para su revisión respectiva.

Quedo a la espera que la presente investigación, cubra a satisfacción las expectativas requeridas para la obtención de la aprobación y futura sustentación.

La autora.

## Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	xv
<b>CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>17</b>
1.1 Problema de investigación	18
1.1.1 Identificación del problema ideal	18
1.1.2 Formulación del problema	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificación	20
1.3.1 Justificación metodológica	20
1.3.2 Justificación práctica	21
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO</b>	<b>22</b>
2.1 Marco teórico	23

2.1.1 Sustento teórico	23
2.1.2 Antecedentes	27
2.1.3 Marco conceptual	33
2.2 Metodología	59
2.2.1 Sintagma	59
2.2.2 Enfoque	60
2.2.3 Tipo	61
2.2.4 Diseño	62
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	63
2.2.6 Unidad de análisis	63
2.2.7 Técnicas e instrumentos	64
2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos	67
2.2.9 Método de análisis de datos	70
2.2.10 Mapeamiento	71
<b>CAPÍTULO III EMPRESA</b>	<b>72</b>
3.1 Descripción de la empresa	73
3.2 Marco legal de la empresa	73
3.3 Actividad económica de la empresa	73
3.4 Información tributaria de la empresa	73
3.5 Información económica y financiera de la empresa de la empresa	73
3.6 Proyectos actuales	73
3.7 Perspectiva empresarial	74
<b>CAPÍTULO IV TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>75</b>
4.1 Diagnóstico cuantitativo	76
4.2 Diagnóstico cualitativo	83

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	88
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>93</b>
5.1 Fundamentos de la propuesta	94
5.2 Objetivos de la propuesta	96
5.3 Problema	96
5.4 Justificación	99
5.5 Resultados esperados	99
5.6 Plan de Actividades	100
5.7 Evidencias	102
5.8 Presupuesto	103
5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM	104
5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	106
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	107
5.12 Validación de la propuesta	108
<b>CAPÍTULO VI DISCUSIÓN</b>	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>113</b>
7.1 Conclusiones	114
7.2 Sugerencias	115
<b>CAPÍTULO VIII REFERENCIAS</b>	<b>117</b>
Bibliografía	118
<b>ANEXOS</b>	<b>124</b>
Anexo 1: Matriz de la investigación	125
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	126
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	127
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	130

Anexo 5: Fichas de validación de propuesta	139
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	140
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	141

### Índice de tablas

Tabla 1. Muestra holística para la investigación.	64
Tabla 2. Validación de expertos	66
Tabla 3. Prueba de confiabilidad	67
Tabla 4. Procedimientos de puntuación de niveles y rangos.	68
Tabla 5. Procedimientos de recopilación cualitativa	69
Tabla 6. Distribución por sexo.	76
Tabla 7. Distribución por edad.	77
Tabla 8. Distribución por condición de contrato	78
Tabla 9. Niveles de percepción de la sub categoría Requerimiento del Área Usuaría.	79
Tabla 10. Niveles de percepción de la sub categoría Especificaciones técnicas y términos de referencia.	80
Tabla 11. Niveles de percepción de la sub categoría Sistemas de contratación.	81
Tabla 12. Niveles de percepción de la sub categoría Proveedores.	82
Tabla 13. Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja	107

## Índice de figuras

Figura 1. Criterios para la formulación del requerimiento.	37
Figura 2. Características del requerimiento eficiente.	38
Figura 3. Criterios para la formulación de especificaciones técnicas y términos de referencia.	40
Figura 4. Sistemas de contratación.	46
Figura 5. Estadíos del proveedor del Estado.	50
Figura 6. Mapeamiento de la investigación.	71
Figura 7. Distribución porcentual por sexo.	76
Figura 8. Distribución porcentual por edad.	77
Figura 9. Distribución porcentual por condición de contrato.	78
Figura 10. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Requerimiento del Área Usuaría	79
Figura 11. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría especificaciones técnicas y términos de referencia.	80
Figura 12. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Sistemas de contratación.	81
Figura 13. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Proveedores.	82
Figura 14. Diagrama de Gantt de la Propuesta.	105

## Índice de cuadros

Cuadro 1. Categorías apriorísticas y emergentes.	63
Cuadro 2. Actividades involucradas entre los procesos internos de compras.	100
Cuadro 3. Actividades de verificación de bienes y servicios.	102
Cuadro 4. Presupuesto de la propuesta.	103
Cuadro 5. Flujo de caja en el escenario optimista.	106
Cuadro 6. Flujo de caja en el escenario probable.	106
Cuadro 7. Flujo de caja en el escenario pesimista.	107

## Resumen

La investigación actual se propuso como objetivo diseñar una propuesta para optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular- Essalud, 2017, tomando en consideración que la innovación y las oportunidades de mejora es la principal preocupación de una institución pública pensando en el bienestar de los usuarios del servicio de salud.

La investigación aplicó el sintagma holístico y un enfoque mixto de tipología proyectiva, utilizando un diseño transversal no experimental, profundizando en la teoría para favorecer la elaboración de la propuesta que solucione los problemas que han sido identificados en la institución.

El problema en cuestión se encuentra asociado al proceso de compras, proponiéndose estrategias sobre las actividades para optimizar las compras. De esta manera, se propuso un plan para mejorar el proceso de compras del Instituto Nacional Cardiovascular – Incor, obteniendo resultados para optimizar las compras a partir de verificar si los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia.

*Palabras clave:* Optimización de compras, servicio al cliente, innovación, oportunidad.

## **Abstract**

The current research was aimed at designing a proposal to optimize purchases at the National Cardiovascular Institute-Essalud, 2017, taking into consideration that innovation and opportunities for improvement is the main concern of a public institution thinking about the welfare of users of the health service.

The research applied the holistic syntagm and a mixed approach of projective typology, using a non-experimental transversal design, deepening the theory to favor the elaboration of the proposal that solves the problems that have been identified in the institution.

The problem in question is associated with the purchasing process, proposing strategies on activities to optimize purchases. In this way, a plan was proposed to improve the purchasing process of the National Cardiovascular Institute - Incor, obtaining results to optimize purchases from verifying if the goods and services requirements have technical specifications and / or terms of reference.

*Keywords:* Purchasing optimization, customer service, innovation, opportunity.

## **Introducción**

La presente investigación tuvo por finalidad proponer actividades estratégicas para optimizar el proceso de compras en Instituto Nacional Cardiovascular- Essalud, 2017, por lo que cuenta como objetivo general diseñar una propuesta para optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular- Essalud, 2017.

Es de destacar el mercado competitivo actual, en donde las empresas públicas y privadas, ven constantemente la necesidad de mejorar sus procesos administrativos para responder oportunamente a las necesidades de los usuarios del servicio en salud. Entre las áreas más importantes para desempeñar una función organizacional se encuentra el área de compras, que requiere ser acreditada institucionalmente, siendo aún más relevante por tratarse de la salud en el tratamiento del corazón, principal órgano del sistema circulatorio en el cuerpo humano.

En ese sentido, la capacidad de innovación con la que se envisten las entidades públicas dedicadas a la salud, es recurrente pues el correcto uso de las estrategias permite una mejor atención a los usuarios del servicio.

Por ello, el presente estudio buscó estrategias mediante actividades y tareas que permitieran solucionar los problemas identificados en el nivel regular de los aspectos considerados como subcategorías que ameritaron profundizar su estudio para la proposición de alternativas de solución en bienestar del usuario.

Identificados los problemas, se abordó el estudio de las subcategorías Requerimiento del área usuaria, Especificaciones técnicas y términos de referencia, Sistemas de contratación, y Proveedores, observando cómo afectan a la optimización del proceso de compras.

Finalmente, a fin de dar solución a los problemas encontrados, se formuló una propuesta de mejora cuyas actividades incluyeron a contratar asesores, verificación de especificaciones y elaboración de procedimientos, con el objetivo de favorecer la optimización del proceso de compras.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

A nivel mundial, actualmente, considerando el mercado competitivo al cual se enfrentan empresas públicas y privadas, se requiere mejorar los procesos administrativos, entre los cuales figura el área de compras, por ser de importancia para la acreditación requerida institucionalmente. Tanto más, si se asumen riesgos de importancia como lo amerita el campo de la salud en el tratamiento del corazón. En ese sentido, la Organización Mundial de Salud OMS (2015) señaló que las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte en el mundo, calculándose 17,5 millones de personas fallecidas para 2012 por este mal que son un 31% de todas las muertes registradas. Asimismo, para Latinoamérica en 2007 destacó que “Las enfermedades cardiovasculares en Latinoamérica incluyen las enfermedades isquémicas del corazón, enfermedades cerebrovasculares, enfermedades hipertensivas e insuficiencia cardíaca) representaron 31% de las cargas de mortalidad y 10% del total de la carga mundial de enfermedad”. Por lo tanto, existe un alto nivel de mortandad por estos males que no logran atenderse a tiempo debido a la escasa disposición de los medicamentos adquiridos para este fin.

A nivel nacional, las compras en empresas públicas se caracterizan por las irregularidades administrativas, desconocimiento debido de los procedimientos y la normativa correspondiente. Las ineficiencias en el área de compras son evidentes en toda institución de salud a nivel nacional, no se cuenta ni con el personal ni con los insumos necesarios para la atención a los usuarios.

A nivel local, Lima cuenta con la oficina de logística del Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud, encargada de las compras para el suministro de bienes que conforman los insumos médicos, medicamentos y otros, asimismo los servicios que complementan las actividades asistenciales, que brindan el soporte para el buen funcionamiento del Instituto. Esta área que constituye un soporte crítico y vital para el correcto funcionamiento del proceso de suministro, de todo aquello que otras áreas requieran para la atención de los pacientes. A pesar de tener una estructura definida y de una trayectoria de 25 años, se han identificado una serie de elementos que constituyen una problemática de gestión, específicamente con las compras que se deben realizar. Es preciso establecer que a diferencia de las compras de bienes y servicios para empresas y otras instituciones, el Instituto Nacional Cardiovascular de Essalud, no puede tener licitaciones desiertas o enfrentar impugnaciones, dado que los insumos que son requeridos por las áreas usuarias medicas son complejas y de urgencia en cuanto a su disposición. Esto sumado a los pocos proveedores que hay en el país en función a lo complejo del insumo médico que se utiliza en este tipo de diagnóstico cardiovascular, que genera muchas veces que se opte por compras menores a ocho unidades impositivas tributarias, generando fraccionamiento por la urgencia de adquirir los insumos para poder llevar a cabo las intervenciones quirúrgicas e intervenciones no quirúrgicas.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Identificado el problema desde los diferentes niveles internacional, nacional y local, se formuló la pregunta siguiente: ¿Cómo se puede optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud, 2017?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta para optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-Essalud, 2017.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación actual de las compras de bienes y servicios en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud.

Conceptualizar los métodos para la compra de bienes y servicios y las demás sub categorías de la investigación.

Diseñar un sistema que permita verificar si los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia para realizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud.

Validar los instrumentos a ser utilizados como parte de la propuesta a través del juicio de expertos.

Demostrar la viabilidad en cuanto a la optimización de las compras.

## **1.3 Justificación**

Siendo de utilidad metodológica y práctica la presente investigación se presentan los aspectos que permiten la relevancia del estudio:

### **1.3.1 Justificación metodológica**

Las compras de bienes y servicio en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud, son las

que permiten que nuestros asegurados puedan acceder a los diversos tratamientos de patología cardíaca compleja que se brindan. Los requerimientos y cuadros de necesidades llegan mal elaborados, no contando muchas veces con especificaciones técnicas, ni condiciones de contratación para realizar las compras.

Por eso esta investigación de tipo holística de tipo proyectiva nos resulta relevante a partir del diagnóstico a la oficina de logística del Instituto Nacional Cardiovascular de Essalud en las compras que se realizan, nos permitirá desarrollar una propuesta de procesos para optimizar las compras con la finalidad de adquirir bienes y servicios de manera eficaz y eficiente para la atención de los asegurados de forma oportuna.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Esta investigación presenta un análisis de la problemática en cuestión pues se realiza porque existe la necesidad para mejorar y optimizar el proceso de compras en la oficina de logística de Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud, en un escenario de procesos médicos complejos, pocos proveedores en el país para los insumos de diagnóstico cardiovascular, el fraccionamiento en las compras, orientado en cumplir un rol fundamental en la provisión de todo lo necesario para la adecuada atención de los pacientes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

Para el sustento teórico, se recurrió a las teorías administrativas que se detallan seguidamente.

#### **Teoría Clásica de la Administración**

Conocida como teoría clásica de la administración se enfoca en la organización a través de su estructura y las funciones que realiza para lograr la optimización tanto en recursos humanos como en la eficiencia de los procesos. En ese sentido, toda organización se agrupa en departamentos con funciones claramente establecidas, por lo que el personal desempeña una función optimizando tiempo y recursos para el logro de la eficiencia. Para Fayol, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., ya juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa u organización requiere aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización. Esta universalidad es manifestada no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización

Según Fayol, la empresa realiza seis operaciones o funciones: Siendo la primera las funciones técnicas los cuales están relacionados con la producción de bienes o servicios de la empresa, seguida por funciones comerciales los cuales involucran la compra, venta e

intercambio; financieras que se relacionan con la obtención de administración de capitales; seguridad que se refiere a la protección de bienes y las personas; contables relacionados a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas; por último, las funciones administrativas los cuales coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y siempre están arriba de ellas (Chiavenato, 2014, p. 60).

Al respecto, Martínez (2005) sostiene que:

En esencia, el nuevo siglo se abre ante sus ojos con características que lo diferencian y lo llevan a entender el mundo organizacional desde diversas posibilidades: Nuevos sistemas de información y comunicación, creciente participación de los servicios, fuerte interés ecologista, competitividad, conocimiento como factor de producción y continua creación de conocimiento. Sin embargo, los conocimientos adquiridos durante el siglo pasado aún siguen vigentes en los procesos económicos, administrativos y organizacionales actuales, incluso sociales, y conducen a una paradoja entre una organización innovadora, auto-organizada, dispuesta al aprendizaje continuo, capaz de adaptarse a las contingencias del medio, del mercado y del mundo y a su vez la aparición de modas efímeras... recetas mágicas... que intentan globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas organizacionales y administrativos y sus soluciones. Es en este sentido que se plantea un reto para la administración del siglo XXI (p. 84).

### **El proceso administrativo**

Según Fayol (1976, p. 6), cada uno de los gerentes en la empresa realiza una función conforme al tiempo que le es posible dedicar y que según la función el tiempo puede variar. Es así que los gerentes de alto nivel orientan mayor tiempo a la planificación y organización,

a diferencia de los gerentes de menor nivel. La dirección es la que más tiempo demanda a los supervisoras que se encuentran en la primera línea.

Aplicar el proceso administrativo en las organizaciones es imprescindible para el logro de objetivos, nos permite elaborar ideas sobre cómo una organización o empresa será dirigida.

Su definición como un proceso, es porque está compuesto por varias etapas las que a su vez guardan lineamientos para el desarrollo de una actividad. Estas etapas están concatenadas para una buena ejecución de sus partes.

Las etapas del proceso administrativo son: Planeación, organización, dirección y control.

**Planeación:** Etapa del proceso administrativo que consiste la toma decisiones respecto a los objetivos a alcanzar, así como programar las actividades para permitir el logro de estas. Los elementos integrantes de la planeación:

Misión: Fin o razón de ser de una empresa.

Visión: La situación futura de una empresa.

Objetivos: resultados a largo y corto plazo que se aspira a conseguir en un determinado tiempo.

Valores: conjunto de principios que se comparten en una organización.

Metas: valores verificables que nos permite comprobar que hemos alcanzado una parte o el objetivo completo.

Estrategias: Principios y rutas que orientan el proceso administrativo para el logro de los objetivos.

Procedimiento: Guías de acción que describen la manera en que se deben realizar actividades de manera secuencial y cronológica.

**Organización:** Etapa del proceso administrativo que estructura las funciones y actividades jerárquicas que permite la coordinación de los miembros de la empresa propiciando mayor nivel de eficiencia en la distribución y manejo de recurso. Existen cuatro factores para el desarrollo en una organización: división del trabajo, departamentalización, jerarquía y reclutamiento del personal.

**Dirección:** Consiste en dirigir e involucrar al personal en contribuir con la planeación de la empresa, ordenar, influir y motivar a los colaboradores para el desarrollo de tareas esenciales, influenciar a través de canales de comunicación con un liderazgo que motive a conseguir los resultados en beneficio de toda la organización. Los elementos de la dirección: Liderazgo, motivación y comunicación.

**Control:** Es el enlace final en la cadena funcional de las actividades del proceso administrativo. Ya que nos permite saber si las metas organizacionales se vienen cumpliendo o no; esta etapa mide y registra los resultados actuales comparándolos con los programados y en caso necesario permite implementar acciones correctivas. El control implica los siguientes elementos:

Establecer estándares.

Medir resultados.

Retroalimentación.

Acciones correctivas.

### **2.1.2 Antecedentes**

A continuación se presentan los antecedentes relacionados al tema de estudio tanto a nivel internacional como nacional.

#### **Antecedentes Internacionales**

Morales (2015) en la tesis denominada *Mejoras de la gestión del proceso de abastecimiento de insumos clínicos para el Hospital San José*, estableció como objetivo proponer mejoras al proceso de abastecimiento de insumos clínicos para el Hospital San José, para estandarizarlo y mejorarlo y así lograr un funcionamiento más eficiente, seguro y controlado. El estudio concluyó que la institución recientemente ha tomado conciencia de la importancia de tener controlados sus procesos, y mejorar paso a paso el funcionamiento de este mismo, siendo necesario mejorar su funcionamiento para evitar detener sus labores; asimismo, se aprecia el choque entre el área financiera y la clínica. Las mejoras propuestas al proceso van en línea con los principales problemas detectados. Son mejoras poco invasivas para que sean adoptadas con mayor facilidad por el personal médico y van orientadas a disminuir los tiempos de operación de cada proceso, a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, a implementar sistemas de control a los procesos que están hechos exclusivamente para mantener controlados los procesos y sus rediseños y ayudar de esta forma a la toma de decisiones estratégicas en el futuro. Se espera que el Hospital San José implemente las mejoras propuestas en el corto y mediano plazo, siendo este paso de exclusiva responsabilidad de la entidad.

Jiménez (2015) en la tesis denominada *Análisis de la contratación administrativa de suministros de material hospitalario caso de material de traumatología*; estableció como

objetivo analizar los procedimientos de adjudicación de los contratos administrativos realizados en España. Se tomó como caso el contrato de suministros de prótesis de traumatología. El estudio de las fuentes normativas y su contraste con los procedimientos de contratación seleccionados servirá para extraer conclusiones y comprobar si responden al respeto de los principios de igualdad de trato, no discriminación, publicidad y transparencia. Analizó así los concursos públicos llevados a cabo para la contratación de suministros de material de traumatología desde dos puntos de vista: legislativo y por otro lado, las condiciones y requerimientos técnicos, que se aproximan al contenido operativo de la prestación del contrato. Se concluyó que una gestión adecuada de las adquisiciones de implantes por los hospitales de titularidad pública debe estar inspirada por los principios de legalidad, eficiencia y economía, pudiéndose comprobar que la gestión ordinaria de las adquisiciones se enfrenta a problemas de índole diversa pues han comprometido en muchas ocasiones el cumplimiento efectivo de los referidos principios.

Tome (2014) en su estudio denominado *Manual del procedimiento para la compra y contrataciones de bienes y servicios en la corporación municipal de Cane, La Paz*; formuló como objetivo determinar si el proceso administrativo de compras y contrataciones de bienes y servicios que lleva a cabo la corporación municipal de Cane se ajusta a lo establecido en la ley, crear un manual en donde se establezcan los procedimientos a seguir por la corporación municipal de cane, para las compras y contrataciones de bienes y servicios, socializar en la corporación municipal de Cane, La Paz, el manual de procedimientos para compra y contrataciones de bienes y servicios, para su aplicación como una herramienta practica y eficaz; la tesis fue desarrollada bajo una investigación de recolección de información de fuente primaria, en un enfoque cuantitativo, de diseño estadístico

descriptivo; 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.

Quinteros (2013) en la tesis denominada *Diagnóstico y levantamiento de procesos asociados a la gestión de abastecimiento del servicio nacional del adulto mayor, desde un enfoque de procesos de y bajo los requisitos de la norma ISO 9001 – 2008*; estableció como objetivo diagnosticar bajo los requisitos de la norma ISO 9001- 2008 el estado actual de funcionamiento de los procesos asociados a la gestión de abastecimiento del SENAMA y proponer un plan de trabajo para implementar el sistema de gestión de la calidad; la investigación fue de tipo exploratorio–descriptivo, de enfoque mixto, diseño no experimental. Concluyó que antes de proponer un programa de trabajo para la implementación del sistema de gestión de calidad al interior de la gestión de abastecimiento, fue necesario identificar los procesos relevantes, y la brecha existente para incorporar los procesos al sistema de gestión de la calidad ya implantado en SENAMA; al desagregar el proceso de compras públicas, se identificaron los procesos más relevantes de cada etapa de la gestión de abastecimiento, encontrándose a la planificación de compras, cuyo objetivo principal es establecer, de acuerdo a las necesidades de cada área del servicio, una lista de bienes y/o servicios que serán comprados o contratados durante un año calendario.

Martínez (2012) en el estudio denominado: *Análisis de las compras y contrataciones gubernamentales en la Republica Dominicana, 2004 -2011: debilidades y fortalezas*; se formuló como objetivo: determinar el avance del sistema de compras y contrataciones en República Dominicana; la investigación fue de tipo descriptivo normativo con el enfoque

cualitativo y cuantitativo de diseño no experimental; para ello se tomó análisis de las información de diferentes fuentes bibliográficas, así como también por la experiencia acumulada en todos los últimos ocho (08) años trabajando en la consultoría jurídica de la presidencia de la república, con el tema de las compras y contrataciones. Se concluyó que los componentes que forman parte del sistema de compras y contrataciones en la actualidad resultan innovadores, se comprobó la importancia de la publicidad en los concursos, pues garantizó la transparencia en el proceso y el cumplimiento de unos de los principios fundamentales en la ley, se comprobaron las coincidencias que existen entre los principios generales del derecho y su aplicabilidad en las compras y contrataciones públicas en la Republica Dominicana, que han influido de manera positiva en la creación de un marco legal acorde con el derecho administrativo moderno.

### **Nacionales**

Mejía (2016) en la tesis desarrollada: *Influencia en la ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios en el cumplimiento de metas presupuestarias de la municipalidad distrital de santa rosa periodos 2013, 2014*; estableció como objetivo: Evaluar el nivel de ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios y su influencia en el cumplimiento de metas presupuestarias de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, periodos 2013 – 2014; concluyendo que el nivel de ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios es deficiente en ambos periodos, por ende no se llegó a ejecutar el gasto presupuestal programado asignado a los procesos de contratación, mostrando deficiencias e influyendo negativamente en el cumplimiento de las metas presupuestarias de la entidad y no cumplir con sus metas presupuestarias proyectadas, no se está atendiendo los gastos proyectados, por ende, dichos resultados repercuten en la

población objetivos que atiende la Entidad, a través de la prestación de servicios.

Ñahui (2015) en la tesis *Modelo de Gestión de Abastecimiento en el Sector Público Peruano*, propuso como objetivo proponer un modelo de gestión en la empresa del sector público, bajo el enfoque de gestión por resultados a fin de mejorar, innovar y optimizar las contrataciones de bienes, servicios y obras estatales. Se trató de un estudio descriptivo de diseño no experimental. Concluyó que se validó la hipótesis para obtener la solución propuesta como meta del modelo de adquisiciones en el sector público. El modelo de gestión aplicado permitió obtener resultados prácticos.

Santamaría (2014) en su estudio desarrollado *El requerimiento técnico mínimo para la contratación de bienes y servicios, y la calidad de atención, en el cliente interno del hospital María Auxiliadora, Lima, 2014*; formuló como objetivo determinar la relación entre los requerimientos técnicos mínimos para la contratación de bienes y servicios y la calidad de atención, en el cliente interno del hospital María Auxiliadora, Lima, 2014; la investigación fue hecha con el tipo deductivo hipotético, con el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de nivel descriptivo correlacional; concluyendo que la implementación de los requerimientos técnicos mínimos para la contratación de bienes y servicios son una herramienta indispensable para mejorar la calidad de atención del cliente. Las diversas propuestas sobre los requerimientos técnicos mínimos para la contratación de bienes y servicios, revelan la enorme importancia de los mismos para la aplicación de los diversos procesos de gestión. También se observa una condición necesaria para la calidad de atención, contar con esos requerimientos técnicos mínimos. El requerimiento técnico mínimo y la calidad de atención siempre están asociadas, por lo tanto guardan una relación.

Guarachi (2014) en el estudio *Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión del proceso de mejora de la gestión del proceso logístico en el hospital nacional Almanzor Aguinaga Asenjo de ESSALUD – Chiclayo Perú*; formuló como objetivo: Elaborar un diagnóstico situacional y propuesta de mejora de la gestión del proceso logístico en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo de ESSALUD Chiclayo; la investigación fue de tipo descriptiva con el enfoque cualitativa y cuantitativa de diseño no experimental; la tesis concluyó que la estimación de necesidades de recursos de las distintas áreas es un paso crucial dentro de las funciones que realiza la unidad de programación, porque de esto dependerá el abastecimiento correcto en las cantidades previstas y necesarias, en el momento indicado y sin generar desabastecimiento ni sobre stock, es inapropiado el proceso aplicado actualmente en el hospital, pues la planificación operativa debe realizarse a través de la elaboración de un presupuesto en el que participen todas las dependencias, durante todo el proceso logístico los servicios y funcionarios públicos intervinientes deben caracterizarse por la honradez, veracidad, intangibilidad, reserva, equidad, justicia y probidad, para enfocarse en brindar una atención oportuna y de calidad a los pacientes.

Silencio (2012) en el estudio denominado: *Diseño de un modelo de gestión de calidad para mejorar el servicio y la productividad en la oficina de adquisiciones del hospital IV Víctor Lazarte Echegaray de Trujillo*; se formuló el siguiente objetivo: proponer el diseño de un modelo teórico de gestión de calidad que permita mejorar la calidad de servicio y la productividad en la oficina de adquisiciones del hospital IV Víctor Lazarte Echegaray de Trujillo, para su aplicación. El estudio concluye que el diseño de un modelo de gestión de calidad sirve para proveer confianza en las facultades e imagen de la oficina de adquisiciones, como resultado de demostrar, en el servicio brindado, la conformidad con los

requisitos establecidos y que causan impacto en los proveedores, usuarios y personal de la oficina (análisis de datos, evaluación de la satisfacción de los usuarios, identificación de requisitos de personal, evaluación de recursos para establecer los cambios necesarios). El punto de partida de nuestra investigación se basó en el diagnóstico previo de la calidad de servicio brindado por la oficina de adquisiciones a través del análisis foda, lo que nos ha permitido conocer su nivel de calidad de servicio, así como sus fortalezas y oportunidades a explotar y sus debilidades y amenazas a superar para mejorar la gestión.

### **2.1.3 Marco conceptual**

#### **Categoría Proceso de Compras**

Conforme a la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 6°, el proceso de compras, también denominado proceso de contratación señala que:

Los procesos de contratación son organizados por la Entidad, como destinatario de los fondos públicos asignados a la contratación. Mediante convenio una Entidad puede encargar a otra Entidad las actuaciones preparatorias y/o el procedimiento de selección. (El Peruano, 2014, p. 527448)

Asimismo, la citada ley en el Artículo 7° define las compras corporativas:

Varias entidades pueden consolidar la contratación de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades comunes, conforme a lo establecido en el reglamento. Asimismo, las Entidades participan de las compras corporativas obligatorias a

cargo de la Central de Compras Públicas - Perú Compras. (El Peruano, 2014, p. 527448)

Soriano (1996) señala que el proceso de compras es la “constitución de un proceso complejo que requiere una serie de acciones y decisiones no carentes de importancia” que implica fases: Análisis de la demanda final (previsión de ventas), conversión de la demanda en requerimientos específicos, análisis de los stocks disponibles en la empresa (p. 53)

Montoya (2010) indica que:

Así es el proceso de compras: El comprador siempre deberá tener en mente y conocer con exactitud la empresa para la cual trabaja y está consiguiendo proveedores o adquiriendo productos.

Cuál es su actividad, la vocación del surtido o el tipo de productos que debe adquirir, el objetivo de posicionamiento el servicio que quiere prestar, la imagen que quiere proyectar o el usuario que debe atender, la calidad que debe ofrecer, la capacidad de pago que tenga que cumplir, la cantidad que tiene en su inventario, la cantidad que demanda o el consumo en un período de tiempo determinado, los pedidos que tiene por recibir, la disponibilidad de espacio o la necesidad de almacenar y/o exhibir la mercancía, las facilidades para “custodiar” los productos de alto riesgo, la posibilidad de buscar sustitutos, el precio y la calidad que está dispuesto a pagar.

Si el comprador tiene bien claros estos conceptos, está preparado para recibir a cualquier vendedor (p. 72).

### **Subcategoría Requerimiento del área usuaria**

Conforme al D.L. 1017, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Artículo 13°, ésta fase destaca el requerimiento del área:

Sobre la base del Plan Anual de Contrataciones, el área usuaria deberá requerir la contratación de los bienes, servicios u obras, teniendo en cuenta los plazos de duración establecidos para cada proceso de selección, con el fin de asegurar la oportuna satisfacción de sus necesidades. Al plantear su requerimiento, el área usuaria deberá describir el bien, servicio u obra a contratar, definiendo con precisión su cantidad y calidad, indicando la finalidad pública para la que debe ser contratado. La formulación de las especificaciones técnicas deberá ser realizada por el área usuaria en coordinación con el órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, evaluando en cada caso las alternativas técnicas y las posibilidades que ofrece el mercado para la satisfacción del requerimiento. Esta evaluación deberá permitir la concurrencia de la pluralidad de proveedores en el mercado para la convocatoria del respectivo proceso de selección, evitando incluir requisitos innecesarios cuyo cumplimiento sólo favorezca a determinados postores (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p. 8).

Según, Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en el Artículo 16°:

El área usuaria debe requerir los bienes, servicios u obras a contratar, siendo responsable de formular las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico, respectivamente, además de justificar la finalidad pública de

la contratación. Los bienes, servicios u obras que se requieran deben estar orientados al cumplimiento de las funciones de la Entidad (El Peruano, 2014, p. 527449).

### **Importancia de requerimiento del área usuaria**

Todo requerimiento de las áreas usuarias son sumamente importantes, porque de ellas depende el planteamiento de las descripciones del bien o servicio que han de definirse con precisión en cuanto a los atributos de calidad y cantidad, pues responden a un fin público que enfatiza cumplir con metas y objetivos en conformidad con un Plan Operativo Institucional. Como tales bienes y servicios han de ser contratados por el Estado tiene implicancias legales, por lo que la responsabilidad es alta.

### **Impacto de requerimiento del área usuaria**

Dada la responsabilidad en el cumplimiento de un Plan Operativo Institucional, les corresponde a las áreas usuarias determinar los requerimientos que darán origen a los contratos con los proveedores para satisfacer las necesidades de la demanda para cumplir con las funciones inherentes a las áreas, así como para el logro de metas y objetivos institucionales establecidos con anterioridad y de las que se estima el pleno conocimiento. Como todo proceso de contratación primero se establece la definición del requerimiento y esto lo realiza el área usuaria mediante solicitud formal, siendo decisión de su absoluta responsabilidad, originaria por tanto de las necesidades potenciales y reales del área:

El área usuaria efectúa la determinación del requerimiento que origina la contratación, para tal efecto realizará un análisis de sus necesidades, el cual

puede implicar la estimación de los bienes, servicios y obras que requiere para el cumplimiento de sus funciones, determinando, en cada caso en concreto, y en una decisión de gestión de su exclusiva responsabilidad, que dicha estimación constituye una necesidad a satisfacer (Osce, 2014, p. 3).

### Proceso de requerimiento del área usuaria

Los requerimientos deben estar orientadas a satisfacer fines de interés público, que se reflejan en las actividades previstas en el Plan Operativo Institucional de la Entidad, así como las acciones y objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional – PEI. Por ejemplo:



*Figura 1.* Criterios para la formulación del requerimiento.

Fuente: Osce (2017, p. 3).



Figura 2. Características del requerimiento eficiente.

Fuente: R & C Consulting (2017, p. 1).

### Análisis de demanda histórica

Según Orjuela y Sandoval (2002): “La determinación del comportamiento histórico de la demanda, permite identificar la evolución del mercado objetivo en los últimos años e identificar los factores y variables, que han tenido directa incidencia en los resultados encontrados” (p. 62).

### Información de especificaciones con base teórica

Al respecto, Zelada (2014) menciona:

Basándose en las características técnicas por el área usuaria, el OEC debe evaluar las posibilidades que ofrece el mercado para determinar: – El valor referencial – La existencia de pluralidad de marcas y postores – La posibilidad de distribuir la buena pro – Información que pueda servir para establecer factores de

evaluación: Garantía, Plazo, Mejoras, etc. – La pertinencia de realizar ajustes a las características y/o condiciones de lo que se va a contratar, entre otros aspectos (p. 34).

### **Subcategoría Especificaciones técnicas y términos de referencia.**

Establece el Decreto Legislativo 1017, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, en su Artículo 13° que:

La formulación de las especificaciones técnicas deberá ser realizada por el área usuaria en coordinación con el órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, evaluando en cada caso las alternativas técnicas y las posibilidades que ofrece el mercado para la satisfacción del requerimiento. Esta evaluación deberá permitir la concurrencia de la pluralidad de proveedores en el mercado para la convocatoria del respectivo proceso de selección, evitando incluir requisitos innecesarios cuyo cumplimiento sólo favorezca a determinados postores. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p. 8)

Según, Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en el Artículo 16°:

Las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico deben formularse de forma objetiva y precisa, proporcionando acceso en condiciones de igualdad al proceso de contratación y no tienen por efecto la creación de obstáculos que perjudiquen la competencia en el mismo. Salvo las excepciones previstas en el reglamento, en el requerimiento no se hace referencia a una

fabricación o una procedencia determinada, o a un procedimiento concreto que caracterice a los bienes o servicios ofrecidos por un proveedor determinado, o a marcas, patentes o tipos, o a un origen o a una producción determinados con la finalidad de favorecer o descartar ciertos proveedores o ciertos productos (El Peruano, 2014, p. 527450).

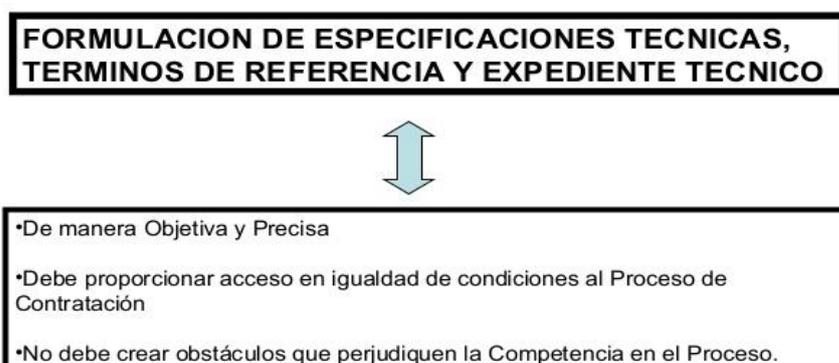
### **Importancia de las especificaciones técnicas y términos de referencia**

Las especificaciones técnicas son de gran importancia pues de ella dependen las normas bajo las cuales se contrata a los proveedores de bienes y servicios. Estas especificaciones técnicas constituyen luego los términos de referencia para las compras configurando así un documento base para comprar de forma eficiente.

### **Impacto de las especificaciones técnicas y términos de referencia**

El impacto de las especificaciones técnicas y términos de referencia queda definido según los lineamientos generales que establece, las especificaciones técnicas que define, sus objetivos y sus alcances.

### **Proceso para las especificaciones técnicas y términos de referencia**



*Figura 3.* Criterios para la formulación de especificaciones técnicas y términos de referencia.

### **Evaluación y modificación de especificaciones**

Según el Artículo 5° del 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:

5.3. Antes de la aprobación del proyecto de presupuesto de la Entidad, las áreas usuarias deben efectuar los ajustes necesarios a sus requerimientos programados en el Cuadro Consolidado de Necesidades en armonía con las prioridades institucionales, actividades y metas presupuestarias previstas, remitiendo sus requerimientos priorizados al órgano encargado de las contrataciones, con base a lo cual se elabora el proyecto del Plan Anual de Contrataciones (p. 5).

### **Perfil de competencias y confianza**

Según el Artículo 5° del 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:

Artículo 8. Funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones 8.1 Se encuentran encargados de los procesos de contratación de la Entidad: a) El Titular de la Entidad, que es la más alta autoridad ejecutiva, de conformidad con sus normas de organización, que ejerce las funciones previstas en la Ley y su reglamento para la aprobación, autorización y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras. b) El Área Usuaria, que es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o, que dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones

efectuadas a su requerimiento, para su conformidad. c) El Órgano Encargado de las Contrataciones, que es el órgano o unidad orgánica que realiza las actividades relativas a la gestión del abastecimiento de la Entidad, incluida la gestión administrativa de los contratos. Adicionalmente, la Entidad puede conformar comités de selección, que son órganos colegiados encargados de seleccionar al proveedor que brinde los bienes, servicios u obras requeridos por el área usuaria a través de determinada contratación. El reglamento establece su composición, funciones, responsabilidades, entre otros (p. 5).

Según la Ley de funcionarios públicos y empleados de confianza:

Artículo 8°.- Empleado de confianza Comprende al personal del empleo público que desempeña cargo técnico o político y que goza de la confianza directa del funcionario público quien lo designa. Pueden ser designados en estos cargos aquellos profesionales con conocimiento especializado en materias propias de la Administración Pública y de la materia que requiera la entidad. También pueden ser considerados como empleados de confianza aquellos que realizan actividades y laboran en el entorno del funcionario público (p. 6)

Artículo 14°.- De los requisitos Para ser designado empleado de confianza se debe reunir los requisitos generales para postular contemplados en el artículo 7° de la presente ley y cumplir con el perfil del puesto exigido en cada entidad para los puestos en que se decida proceder a la contratación (p. 7).

Asimismo, el Artículo 24° del Comité Especial de la Ley de Contrataciones del Estado señala que:

El Comité Especial estará integrado por tres (3) miembros, de los cuales uno (1) deberá pertenecer al área usuaria de los bienes, servicios u obras materia de la convocatoria, y otro al órgano encargado de las contrataciones de la Entidad. Necesariamente alguno de los miembros deberá tener conocimiento técnico en el objeto de la contratación. En el caso de bienes sofisticados, servicios especializados, obras o cuando la Entidad no cuente con un especialista, podrán integrar el Comité Especial uno o más expertos independientes, ya sean personas naturales o jurídicas que no laboren en la Entidad contratante o funcionarios que laboran en otras Entidades (Osce, 2011, p. 27).

### **Subcategoría Sistemas de contratación**

El D. L. 1017, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, en su Artículo 13° asevera que: “En el Reglamento se determinará las características, requisitos, procedimientos, metodologías, modalidades, plazos, excepciones y sistemas aplicables a cada proceso de selección”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p. 8).

De acuerdo a la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en el Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 350-2015-ER, según se afirma en el Artículo 14°:

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 (El Peruano, 2014, p. 568280).

Por su parte, el Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2017) señala:

Sistemas de Contratación se hace referencia a las distintas modalidades en que la Entidad puede ejecutar su obligación principal: el pago. La Ley de Contrataciones del Estado ha previsto los siguientes tipos: Suma Alzada; Precios Unitarios; Modalidad Mixta, Tarifas y Porcentajes (p. 1).

### **Importancia de los sistemas de contratación**

Los sistemas de contratación son de alta importancia, principalmente para quienes se hallan involucrados en el proceso de contratación, aún más estando comprometido el Estado, pues todo el proceso se encuentra previsto en la Ley. Es importante para los funcionarios y servidores pues no se podrá dar por abrodado el expediente de contratación ni realizar la elaboración de bases sin que previamente quede definido el sistema de contratación que empleará. Es de igual importancia para los postores pues sin la definición del sistema no podrá formular la oferta, pues las bases indicarán precios unitarios, oferta a formularse, entre otros aspectos.

### **Impacto de los sistemas de contratación**

Los sistemas de contratación tienen alto impacto en la economía mundial y, particularmente, a nivel nacional. Sin embargo, en América Latina el promedio de contrataciones públicas se posiciona en 8%, según Dávila (2013), siendo menor al promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que ascendió a 13%.

## Proceso para establecer los sistemas de contratación

Estos sistemas de contratación son:

Suma alzada	➔	Monto fijo integral y por un determinado plazo. No obras de saneamiento y viales
Precios unitarios	➔	Monto según lo ejecutado
Esquema mixto de suma alzada y precios unitarios	➔	Magnitud y cantidad no definida (P.U.) y lo definido (S.A.) obras y servicios
Tarifas en base al tiempo trabajado	➔	Consultoría
En base a porcentajes	➔	Cobranzas y recuperaciones
En base a honorario fijo y comisión de éxito	➔	Servicios

Figura 4. Sistemas de contratación.

Fuente: Osce (2015).

## Difusión de procesos por canales estatales

Aun cuando los planes anuales de adquisiciones y contrataciones públicas (lista de bienes, servicios y obras que realizará una entidad durante el año) son de obligatoria formulación y difusión pública por parte de todas las entidades estatales, la confiabilidad de la información suministrada es relativa, pues son constantemente modificados y variados en función de las circunstancias que atraviesa la entidad (Ejemplo: re-priorización del gasto, escasez de recursos, incumplimiento de transferencias del tesoro público, etc.). Estas variaciones, perfectamente permitidas en la ley, dan como resultado un amplio margen de maniobra a las autoridades y funcionarios de las entidades estatales en el manejo de las contrataciones a su cargo (Morón, 2017, p. 2).

## Riesgos de incumplimiento

En cuanto a los riesgos de incumplimiento, Morón (2017) señala que en las contrataciones

del Estado:

No hay programas de monitoreo a los niveles de cumplimiento de los contratos adjudicados (verificación de cantidad, calidad, plazos de entrega, etc.). Los mecanismos de control y fiscalización tanto internos como externos a la entidad, se accionan sólo a partir de incumplimientos contractuales clamorosos o que son materia de denuncia pública por parte de los medios de prensa o de la ciudadanía. No existen mecanismos legalmente constituidos para que la ciudadanía pueda participar en el control de los procesos de contratación pública, ni en la ejecución de los contratos derivados de tales procesos. Existen esfuerzos aislados de parte del CONSUCODE para implementar comités de “Veedurías Ciudadanas” en diversas partes del país para llevar a cabo control ciudadano en materia de contrataciones estatales. Sin embargo estos esfuerzos aún son incipientes. (p. 2).

Frente a incumplimiento por parte de los proveedores se señala que:

La autoridad competente para imponer la sanción, conforme lo dispuesto en el artículo 63° inciso b) de la Ley, el Tribunal de Contrataciones del Estado, dependencia integrante del Osce, es la autoridad competente para aplicar las sanciones de inhabilitación temporal y definitiva a los proveedores, participantes, postores y contratistas, cuando éstos incurran en alguna de las causales previstas en el artículo 51° del citado cuerpo normativo.

Los tipos de sanciones son la inhabilitación temporal y la definitiva. La primera consiste en la privación, por un período determinado, de los derechos a participar

en procesos de selección y a contratar con el Estado. Esta inhabilitación en ningún caso podrá ser menor de seis (6) meses ni mayor de tres (3) años. La segunda es la privación permanente del ejercicio de los derechos de los proveedores, participantes, postores y contratistas a participar en procesos de selección y a contratar con el Estado. En cuanto a la graduación de la sanción, el Tribunal de Contrataciones del Estado podrá aplicar, al momento de evaluar la sanción a imponerse, los criterios de gradualidad señalados en el artículo 230° inciso 4) de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, en el orden de prelación siguiente: 1° La gravedad del daño al interés público y/o bien jurídico protegido. 2° El perjuicio económico causado. 3° La repetición y/o continuidad en la comisión de la infracción. 4° Las circunstancias de la comisión de la infracción. 5° El beneficio ilegalmente obtenido. 6° La existencia o no de intencionalidad en la conducta del infractor (Martínez y Reynoso, 2017, p. 8).

### **Subcategoría Proveedores**

Según el Artículo 9° del D.L. 1017, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento:

Para ser participante, postor y/o contratista se requiere estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) y no estar impedido, sancionado ni inhabilitado para contratar con el Estado. El Reglamento establecerá la organización, funciones y procedimientos del Registro Nacional de Proveedores (RNP), así como los requisitos para la inscripción, la asignación de categorías y especialidades, la inclusión y la periodicidad con que se publicará la relación de sancionados en el Diario Oficial “El Peruano”. En ningún caso, estos requisitos

constituirán barreras a la competencia. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p. 9).

De acuerdo a la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, según se afirma en el Artículo 15°:

La entidad califica a los proveedores utilizando los criterios técnicos, económicos, entre otros, previstos en el reglamento. Para dicho efecto, los documentos del procedimiento de selección deben prever los requisitos que deben cumplir los proveedores a fin de acreditar su calificación (El Peruano, 2014, p. 527449).

### **Importancia de los proveedores**

Los proveedores son de mucha importancia en el proceso de compras, pues son quienes intervienen en cada una de las áreas usuarias, asegurando que la organización funciones adecuadamente contando con un debido flujo de bienes y servicios en la frecuencia que se demanda. Si la cadena de compras fallase, las empresas y organizaciones en general alcanzarían altos niveles de pérdidas financieras, y para este caso en estudio, pérdidas en vidas humanas.

### **Impacto de los proveedores**

El desarrollo de los proveedores tiene alta significación para las organizaciones pues responden a una sólida estrategia para contar con lo requerido oportunamente en cabal cumplimiento de las funciones organizacionales. Como las entregas incompletas o con

retraso afectan el normal funcionamiento de la organización se requiere prever y estimar los riesgos y tomar medidas pertinentes. Ciertamente, los proveedores generan un alto impacto en el funcionamiento del servicio de salud.

### Proceso para los proveedores

A continuación se muestra el proceso que siguen los proveedores:



Los proveedores serán responsables de que su inscripción en el Registro correspondiente del RNP se encuentre vigente durante su participación en el proceso de selección hasta la suscripción del contrato. Las Entidades deberán verificar su autenticidad y vigencia en el portal del OSCE.

(\*) Para ser proveedor del Estado debe: a) Estar vigente su registro en el RNP b) No estar inhabilitado para contratar con el Estado

Figura 5. Estadíos del proveedor del Estado.

Fuente: Morales (2012).

### Convocatoria de proveedores

De acuerdo al Artículo 14º del Contenido de la convocatoria y plazos de los procesos de selección de la Ley de contrataciones del Estado: El contenido de la convocatoria de los procesos de selección se fijará en el Reglamento, debiendo existir un plazo razonable entre la convocatoria y la presentación de propuestas atendiendo a las características propias de cada proceso.

## **Garantías para afrontar incumplimiento**

Según Enríquez y Murillo (2017):

Las garantías tienen como finalidad asegurar el cumplimiento del contrato ya formalizado y las responsabilidades del contratista derivadas del mismo. De otro lado, tienen una relación directa con las penalidades establecidas en la norma de contratación pública, para los casos en que los contratistas incumplen sus obligaciones contractuales o las cumplen en forma parcial, tardía o defectuosa.

Respecto a las garantías, nuestra norma de contratación pública regula las siguientes: Garantía de seriedad de oferta. Garantía de fiel cumplimiento del contrato. Garantía por los adelantos. Garantía por el monto diferencial de propuesta (p. 3).

## **Categoría Plan Anual de adquisición de bienes y servicios.**

De acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Decreto Legislativo N° 1017 Artículo 8° señala:

Cada Entidad elaborará su Plan Anual de Contrataciones, el cual deberá prever todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal, con independencia del régimen que las regule o su fuente de financiamiento, así como de los montos estimados y tipos de procesos de selección previstos. Los montos estimados a ser ejecutados durante el año fiscal correspondiente deberán estar comprendidos en el presupuesto institucional. El

Plan Anual de Contrataciones será aprobado por el titular de la Entidad y deberá ser publicado en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p. 5).

El Plan Anual de Contrataciones del Estado se formula de acuerdo a lo aprobado en el Presupuesto Institucional de Apertura, el cual proviene de la consolidación del Cuadro de Necesidades, el que es realizado por las Áreas Usuarias y por la dependencia encargada de las contrataciones y adquisiciones de la Entidad. (Alvarez, 2011).

Según, Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en el Artículo 15° destaca que: “El Plan Anual de contrataciones que se apruebe debe prever las contrataciones de bienes, servicios y obras cubiertas con el Presupuesto Institucional de Apertura y el valor estimado de dichas contrataciones” (El Peruano, 2014, p. 527449).

### **Subcategoría Formulación del Plan Anual de Contrataciones**

Conforme al D.L. 1017, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Artículo 13°, ésta fase destaca el requerimiento del área:

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, con la finalidad de establecer las responsabilidades que le son inherentes. 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 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p. 5).

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 adquisiciones de la Entidad responsable de esta actividad. (LCEyR 2009).

De acuerdo a la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, según se afirma en el Artículo 15°:

A partir del primer semestre, y teniendo en cuenta la etapa de formulación y programación presupuestaria correspondiente al siguiente año fiscal, cada Entidad debe programar en el Cuadro de Necesidades los requerimientos de bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y actividades para dicho año, los que deben encontrarse vinculados al Plan Operativo Institucional, con la finalidad de elaborar el Plan Anual de Contrataciones. Dichos requerimientos deben estar acompañados de sus respectivas especificaciones técnicas y/o términos de referencia (Osce, 2011).

De acuerdo al Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016), la formulación del Plan Anual de Contrataciones se realizará en “el periodo de un año. Incluye tanto las que se encuentran bajo el ámbito de aplicación de la Ley como las que no. El PAC además debe estar vinculado con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Plan Operativo Institucional (POI)” (p. 1).

La Osce (2012) en cuanto a la formulación de este Plan, precisa: “Luego que la entidad cuenta con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), procede a elaborar el Plan Anual de Contrataciones (PAC), considerando las actividades que programó (y que sirvieron de sustento para la solicitud de presupuesto) y el presupuesto efectivamente aprobado” (p. 7).

### **Importancia de la formulación del Plan Anual de Contrataciones (PAC)**

La formulación del Plan Anual de Contrataciones es de suma importancia, pues constituye herramienta documental de gestión que involucra dos medidas: (a) disponer que su formulación se realice con base en el Plan Operativo Institucional y de forma simultánea a la fase de programación y formulación presupuestal, y (b) considerar los detalles sobre compras de bienes, servicios y ejecución de obras que deben hallarse en él.

### **Impacto de la formulación del Plan Anual de Contrataciones**

La formulación del Plan Anual de Contrataciones permite contar con un instrumento de gestión logística que es de utilidad para la programación, difusión y evaluación de la atención que se brinda a cubrir las necesidades de los bienes, servicios y obras que la organización requiere para lograr el cumplimiento de sus fines, de tal manera que los procesos de selección

se encontrarán en situación adecuada de financiamiento y podrán ser convocados en un año fiscal.

### **Proceso de la formulación del Plan Anual de Contrataciones**

El Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2017) resalta la formulación en pasos:

- (1) El área usuaria presenta sus necesidades al Órgano Encargado de las Contrataciones (OEC). El área usuaria debe presentar sus requerimientos de bienes, servicios, consultorías y ejecución de obras, mediante el Cuadro de Necesidades, sobre la base de las actividades previstas en el POI. Estos requerimientos deben ser elaborados a partir del primer semestre del año otorgando un plazo máximo que coincida con el inicio de las actividades a ejecutar durante las fases de programación y formulación presupuestaria. El cuadro de necesidades debe contener: Las especificaciones técnicas. Son aquellas características técnicas y/o requisitos funcionales que debe tener el bien que será contratado. Términos de referencia. También son las características y/o requisitos funcionales pero de los servicios, consultorías y obras en general. Descripción general de los proyectos. Para los casos de ejecución de obras.
- (2) Se elabora el Cuadro Consolidado de Necesidades. El órgano encargado de las contrataciones en coordinación con el área usuaria debe consolidar y valorizar los requerimientos de las diferentes áreas usuarias de la Entidad mediante la elaboración de un documento denominado Cuadro Consolidado de Necesidades (CCN).
- (3) El Cuadro Consolidado de Necesidades se incluye en el Proyecto de Presupuesto Institucional (PPI). Una vez elaborado el CCN, el órgano encargado de las

contrataciones debe remitirlo a la oficina de presupuesto para su priorización e inclusión en el PPI.

- (4) Las áreas usuarias reajustan sus necesidades en base al PPI. Respetando las prioridades y montos definidos por la oficina de presupuesto, las unidades usuarias deberán efectuar los ajustes necesarios a los requerimientos previstos en el Cuadro Consolidado de Necesidades, remitiéndolos al OEC para que, sobre esa base, se formule el proyecto del PAC.
- (5) Se elabora el proyecto de Plan Anual de Contrataciones (PAC). El OEC junto el área usuaria de donde proviene el requerimiento debe determinar mediante indagaciones del mercado, el valor estimado de bienes, servicios y consultorías en general, así como, el costo programado, en el caso de consultoría de obras y ejecución de obras. Para dicho efecto debe considerar la información que se utilizó para valorizar los requerimientos en el Cuadro Consolidado de Necesidades. Sobre la base del objeto principal de la contratación y el valor estimado, el OEC debe definir, también, los procedimientos de selección.
- (6) Se ajusta el PAC con el Presupuesto institucional de apertura (PIA). Una vez aprobado el PIA, el OEC en coordinación con las áreas usuarias, ajusta el proyecto de PAC, sujetándolo a los montos de los créditos presupuestarios aprobados. En caso de que se haya asignado un presupuesto menor al previsto en el proyecto de presupuesto, se deberá determinar los procedimientos de selección a ejecutar con cargo a los recursos asignados, según la prioridad de las metas presupuestarias.
- (7) Se aprueba el Proyecto de Plan Anual de Contrataciones. Una vez articulado con el PIA, el PAC debe ser aprobado por el titular de la entidad, o por el funcionario a quien se haya delegado esa facultad. Todo ello en un plazo máximo de 15 días hábiles

siguientes a la aprobación del PIA.

- (8) Se registra y publica el Plan Anual de Contrataciones (PAC). Una vez aprobado, el PAC debe ser registrado en el SEACE por medio de los usuarios debidamente autorizados. El Órgano Encargado de la Contratación es quien debe garantizar el cumplimiento de esta tarea. La publicación del PAC debe ser realizada en un plazo no mayor de 5 día hábiles.

### **Subcategoría Procesos de selección**

Conforme al D.L. 1017, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Artículo 12°, señala:

Es requisito para convocar a proceso de selección, bajo sanción de nulidad, que el mismo esté incluido en el Plan Anual de Contrataciones y cuente con el Expediente de Contratación debidamente aprobado conforme a lo que disponga el Reglamento, el mismo que incluirá la disponibilidad de recursos y su fuente de financiamiento, así como las Bases debidamente aprobadas, salvo las excepciones establecidas en el Reglamento (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p. 8).

### **Importancia de los procesos de selección**

Los procesos de selección tienen importancia en el mercado de contrataciones públicas pues se cuenta con una mejor forma de monitorear su desempeño, permitiendo un análisis de la satisfacción de necesidades según programación de las contrataciones mediante plazos y procedimientos.

### **Impacto de los procesos de selección**

Al quedar establecido el proceso de selección, se ciñe a los pasos según el tipo de proceso elegido y el mes en el que se ha de realizar la convocatoria. Su impacto será favorable en mayor o menor medida según el estudio de posibilidades de mercado.

### **Mecanismos de los procesos de selección**

Según el Artículo 21° de la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225:

Una Entidad puede contratar por medio de licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa y los demás procedimientos de selección de alcance general que contemple el reglamento, los que deben respetar los principios que rigen las contrataciones y los tratados o compromisos internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública (El Peruano, 2014 p. 527450).

### **Documentos del procedimiento de selección**

Bases para licitación y concurso público, adjudicación simplificada y subasta inversa electrónica.

Solicitudes de expresión de interés para selección de consultores individuales.

Solicitudes de cotización para comparación de precios (Opcional).

Uso obligatorio de documentos estándar que aprueba el Osce y de la información técnica y económica contenida en el expediente de contratación.

Deben estar visados en todas sus páginas por los integrantes del Comité de Selección

o el OEC, según corresponda, y ser aprobados por el funcionario competente de acuerdo a las normas de organización interna.

### **Contenido de las bases en el proceso de selección**

Denominación del objeto de la contratación.

Especificaciones Técnicas, Términos de Referencia o Expediente Técnico.

Valor referencial de obras y consultoría de obras, límites inferior y superior.

Moneda de oferta económica, sistema de contratación.

Modalidad de ejecución, cuando corresponda.

Fórmulas de reajuste, costo de reproducción.

Requisitos de calificación.

Requisitos de precalificación, cuando corresponda.

Factores de evaluación e instrucciones para formular ofertas.

Garantías, demás condiciones contractuales y proforma del contrato.

## **2.2 Metodología**

### **2.2.1 Sintagma**

Este estudio se enmarca en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para realizar la propuesta final de este estudio.

La holística reúne las diferentes definiciones de los modelos epistémicos, considerándolos importantes, a pesar que estas definiciones puedan ser contradictorias entre ellas y que enfatizan aspectos parciales del proceso de investigación; la holística los complementa, siendo cada aspecto importante y necesario para entender la investigación de

manera global. (Hurtado, 2010).

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un *holos* (no el *absoluto* ni el *todo*) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

El holismo nos permite elaborar una propuesta para encontrar una solución a un problema de tipo social o institucional, pudiendo ser flexibles y adaptarse a nuevas investigaciones que permitan aportar ideas nuevas.

### **2.2.2 Enfoque**

La presente investigación es de tipo mixta porque implica la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, a su vez su integración y discusión, donde se realizan inferencias del producto obtenido y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (p. 546).

El enfoque mixto se aplica a este trabajo permitiendo diseñar una propuesta concreta, basándose de la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos analizando y vinculándolos entre sí para obtener una visión global de acuerdo a las exigencias de las compras del estado.

### **2.2.3 Tipo**

De acuerdo al objetivo la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta con proyección a ser aplicada en un futuro (Hurtado, 2000).

En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado.

En la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas. Por otra parte, la investigación holística le permite al científico orientar su trabajo dentro de una visión amplia, pero al mismo tiempo precisa, y le da apertura hacia la transdisciplinariedad, y desde el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, orientada por un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto (Hurtado, 2001).

El tipo de investigación proyectiva que se ha empleado nos ha permitido elaborar una propuesta que sustenta la viabilidad de planificar, crear y diseñar un proceso. La Propuesta estará fundamentada en un proceso sistemático que nos permita la descripción, el análisis, la comparación y explicación de la predicción.

#### **2.2.4 Diseño**

El diseño de estudio es no experimental, puesto que no se realizó manipulación alguna de las variables, observándose los hechos o fenómenos de manera natural. “La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica, en la que las variables independientes no se manipulan, porque ya están dadas”. (Valderrama, 2014, p. 67). El autor resalta así que para los diseños no experimentales no se realiza modificación de la realidad a partir de una manipulación deliberada de las variables. En este caso, es no experimental porque se recolectó información directa de la realidad en estudio tal y como se encuentra.

El estudio transversal o transaccional porque se realiza un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos).

El trabajo de investigación se realizó aplicando instrumentos cuantitativos y cualitativos bajo un diseño no experimental, de estudio transversal o transaccional realizado a un determinado número de personas que ha permitido la recopilación de información para posteriormente analizar y deducir no manipulando ni influenciando ninguna de las variables, llegando a obtener tras un análisis información que resulta relevante para el desarrollo de la investigación.

### 2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

<b>Categorías</b>	
<b>Categoría I</b>	<b>Categoría II</b>
Proceso de Compras	Plan Anual de adquisición de bienes y servicios.
<b>Subcategorías apriorísticas</b>	
Requerimiento de área usuaria Especificaciones técnicas y términos de referencia. Sistemas de contratación Proveedores	Formulación del Plan anual de contrataciones Procesos de selección

*Cuadro 1.* Categorías apriorísticas y emergentes.

### 2.2.6 Unidad de análisis

Al considerar una población debe tomarse en cuenta que “Es un conjunto finito o infinito de elementos, seres o cosas, que tienen atributos o características comunes, susceptibles de ser observados” (Valderrama, 2014, p. 182).

La población la conforman los 08 trabajadores de la oficina de logística del Instituto Nacional Cardiovascular - Essalud.

### **Muestra**

Se contó con una muestra extraída de la población, la que es necesario de definir como “un subconjunto representativo de un universo o población. Es representativo, porque refleja las características de la población y es adecuada, ya que se debe incluir un número óptimo y mínimo de unidades” (Valderrama, 2014, p. 184). Por lo tanto, según el autor, la muestra refiere a un pequeño grupo que, en representación de la población en sus atributos, incluye

un número de sujetos cuyos resultados pueden ser extensivos para grupos similares.

La muestra la conforman los trabajadores de logística y las áreas usuarias del Instituto Nacional Cardiovascular - Essalud.

Tabla 1

*Muestra holística para la investigación*

<b>Muestra Cualitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Muestras Cuantitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Áreas usuarias	03	100	Trabajador de logística	08	100
Total	03	100	Total	08	100

### **2.2.7 Técnicas e instrumentos**

#### **Técnicas**

Como técnicas de la que se ha servido la investigación para efectos de la medición de variables fueron la encuesta y la entrevista.

La encuesta que consiste en “una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (Carrasco, 2016, p. 314). Es pues, una de las técnicas más utilizadas para recolectar información en las investigaciones en ciencias de la educación, por ello logra formular preguntas capaces de obtener el dato deseado de los sujetos que conforman la muestra de estudio.

La técnica de entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

## **Instrumentos**

En cuanto a los instrumentos de la investigación se tiene que son el “recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer la información más objetiva posible de ellos”. (Palomino *et al*, 2015, p. 169). Para efectos de la investigación se utilizarán dos instrumentos, la encuesta que es un instrumento de medición de carácter cuantitativo y la entrevista que es nos permitirá recoger información cualitativa.

## **Ficha técnica del cuestionario**

### *Ficha técnica del instrumento cuestionario cuantitativo*

**Nombre:** Cuestionario de estrategias de aprendizaje de vocabulario.

**Autora:** Patilla Chinchay, Ivonne Marlene (2017)

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico sobre las compras que se realizan en el Instituto Nacional Cardiovascular - Essalud

**Lugar de aplicación:** Instituto Nacional Cardiovascular - Essalud

**Duración de la aplicación:** Su usanza completa puede durar unos 20 minutos.

**Descripción del instrumento:** Se han elaborado baremos para cada una de las escalas con trabajadores de la oficina de logística del Instituto Nacional Cardiovascular - Essalud: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre.

**Procedimiento de puntuación:** Para el cumplimiento de los objetivos y conforme a las escalas establecidas, cada ítem admite una puntuación de uno a cinco, oscilando entre 31 y 155 puntos.

### **Validez**

La validez refiere al “grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir” (La Torre, 2007, p. 74). Es decir, se realiza una medición sobre los instrumentos con la intención de saber en qué medida reflejan aproximarse a la variable y sus dimensiones para efectos de ser medidas.

Tabla 2

*Validación de expertos*

<b>Nro.</b>	<b>Expertos</b>	<b>Criterio</b>
<b>1</b>	De La Torre Tejada, Abel	Aplicable
<b>2</b>	Picoaga Linares, José Antonio	Aplicable
<b>3</b>	Mendives Laura, Manuel Jesus	Aplicable

**Nota:** Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

### **Confiabilidad**

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández *et al.*, 2014, p. 200). Es decir, la confiabilidad refiere a la consistencia de los resultados procedentes de las respuestas solicitadas por los ítems que conforman el instrumento de investigación.

Para la investigación, se aplicó una prueba piloto a personas de similares características a la población. Luego se aplicó la prueba del Alfa de Cronbach.

Tabla 3

*Prueba de confiabilidad*

Nro. de elementos	Alfa de Cronbach
22	0,852

N= 8

Por lo tanto, se cuenta por fiabilidad o consistencia interna del instrumento compuesto por 22 ítems del cuestionario cuantitativo, que ascendió a un valor de 0,852 y, según la escala de valoración del Alfa de Cronbach, se definió que el instrumento es de consistencia muy alta.

### **2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos**

Recojo de información bibliográfica y experiencias distintas.

Elaborar los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos del objeto de investigación.

Solicitar la validación del instrumento por expertos.

*Ejecución de campo*; para ello se solicitará la aprobación del mismo y su debida autorización a las autoridades pertinentes.

Solicitar a las autoridades de la entidad para la aplicación de los instrumentos tales como: la entrevista, cuestionarios y revisión de los documentos.

Tabla 4

*Procedimientos de puntuación de niveles y rangos*

Categorías/Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos				
<b>Requerimiento del área usuaria</b>	Descripción del bien Requerimiento	1, 2, 3, 4, 5, 6,	Baremos de la variable:				
			<b>Puntaje</b>				
			Niveles	Requerimie nto del área usuaria	Especificaciones técnicas y términos de referencia	Sistemas de contratación	Proveedores
<b>Especificaciones técnicas y términos de referencia</b>	Especificaciones Profesionales competentes	1, 2, 3, 4, 5, 6,	<b>Deficiente</b>	6-13	6-13	4-9	6-13
			<b>Regular</b>	14-21	14-21	10-15	14-21
			<b>Eficiente</b>	22-30	22-30	16-20	22-30
<b>Sistemas de contratación</b>	Claridad Principios Plan de contingencia	1, 2, 3, 4,	<b>Percepción del Proceso de Compra</b>				
			<b>Niveles</b>		<b>Puntaje</b>		
			<b>Deficiente</b>		22-51		
			<b>Regular</b>		52-81		
<b>Proveedores</b>	Base de datos Cumplimiento	1, 2, 3, 4, 5, 6,	<b>Eficiente</b>		82-110		

Como procedimiento para la recopilación de datos cualitativos se realizó una guía de entrevista considerando las categorías e indicadores del proceso de compras de bienes y servicios, aplicándose sobre tres expertos en la materia, efectuándose una grabación y posterior transcripción, codificándose, obteniéndose así categorías emergentes para luego ser triangulados con los resultados del procedimiento cuantitativo y llegar de esta forma a conclusiones aproximadas.

Tabla 5

*Procedimientos de recopilación cualitativa*

<b>Categorías/Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems de guía de entrevista</b>
<b>Requerimiento del área usuaria</b>	Descripción del bien Requerimiento	1, 2,
<b>Especificaciones técnicas y términos de referencia</b>	Especificaciones Profesionales competentes	3, 4,
<b>Sistemas de contratación</b>	Claridad Principios Plan de contingencia	5, 6,
<b>Proveedores</b>	Base de datos Cumplimiento	7, 8

---

### **2.2.9 Método de análisis de datos**

Al respecto del análisis de datos, “Luego de haber obtenido los datos, el siguiente paso es realizar los análisis de los mismos para dar respuesta a la pregunta inicial, si corresponde, poder aceptar o rechazar las hipótesis de estudio.” (Valderrama, 2015, pp. 229-230).

Para la fase de análisis de datos se utilizará para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 23 y se obtendrán medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través panel de expertos.

#### **Análisis descriptivo**

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

#### **Triangulación**

Establecer conclusiones aproximativas, una segunda triangulación cuantitativo – cualitativo y finalmente una tercera triangulación que es la discusión.

### 2.2.10 Mapeamiento

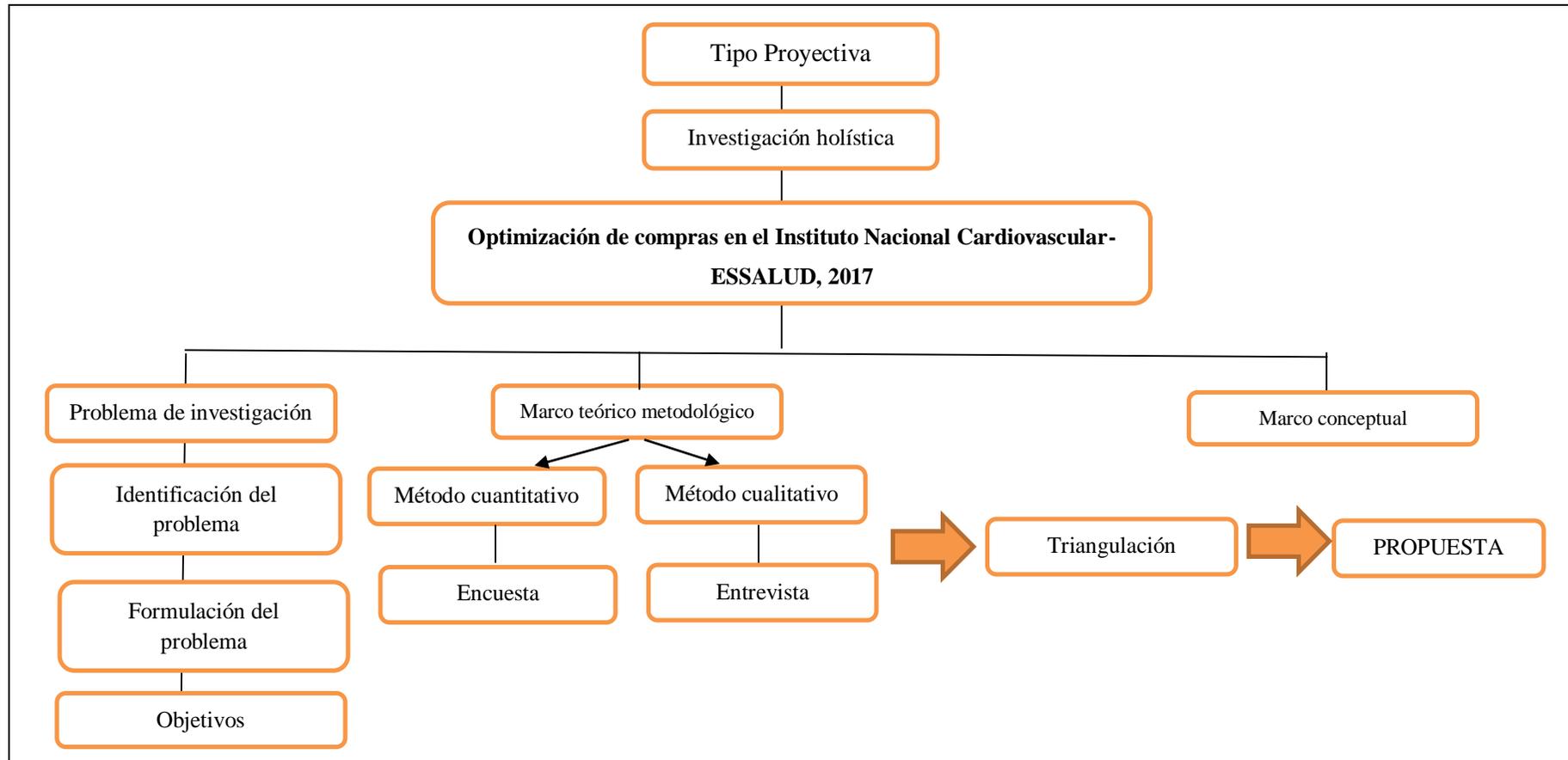


Figura 6. Mapeamiento de la investigación.

Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III**

### **EMPRESA**

### **3.1 Descripción de la empresa**

El Instituto Nacional Cardiovascular – Incor es un Órgano Desconcentrado de Essalud con autonomía de gestión, integrante de la Red de Prestaciones de Salud y perteneciente al III nivel de atención. Brinda prestaciones de salud altamente especializadas mediante la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud de los asegurados con patología cardiovascular referidos de los centros asistenciales de menor nivel resolutivo integrantes de la indicada Red; atendiendo también, a no asegurados con ese tipo de patología. Propone normas, estrategias e innovación científico tecnológica en salud cardiovascular a través de la investigación, docencia y capacitación.

### **3.2 Marco legal de la empresa**

Ley de creación del Seguro Social de Salud (Essalud) Ley N° 27056

### **3.3 Actividad económica de la empresa**

Prestadora de salud de pacientes asegurados.

### **3.4 Información tributaria de la empresa**

Retenciones de pagos, detracciones, IGV.

### **3.5 Información económica y financiera de la empresa de la empresa**

Las cuentas contables que conforman los estados financieros.

### **3.6 Proyectos actuales**

Implementación del proyecto de ampliación pediátrica

Implementación del sistema Nacional de Red Cardiovascular

### **3.7 Perspectiva empresarial**

Proporcionar a los pacientes, sus familias y a los hospitales de la Red de Essalud, la mejor y más humana atención posible; así como destacar en capacitación e investigación; mediante una organización coherente.

**CAPÍTULO IV**  
**TRABAJO DE CAMPO**

#### 4.1 Diagnóstico cuantitativo

##### Análisis descriptivo

Tabla 6

*Distribución por sexo*

Sexo	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Masculino	6	75.0
Femenino	2	25.0
Total	8	100.0

Fuente: Incor (2017).

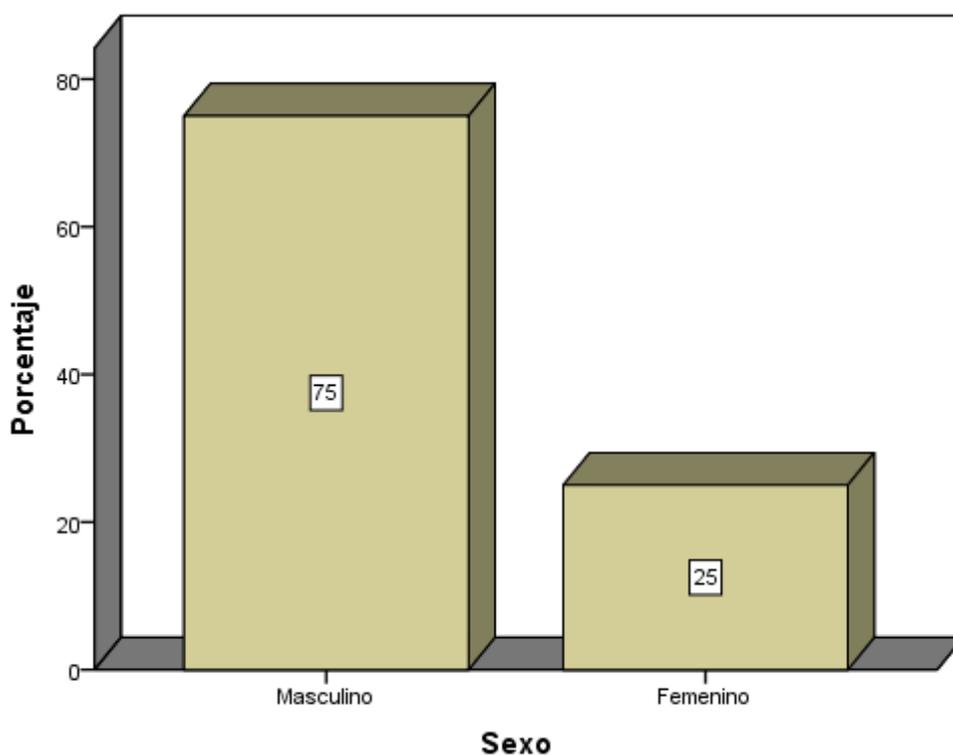


Figura 7. Distribución porcentual por sexo.

La tabla 6 y la figura 7 indican la distribución porcentual por sexo en el área logística encargada del proceso de compras en Incor. Se observa, que el 75%, del total de encuestados es de sexo masculino, y el 15% es de sexo femenino.

Tabla 7

*Distribución por edad*

Edad	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
25-30 años	1	12.5
30-35 años	1	12.5
35 a más años	6	75.0
Total	8	100.0

Fuente: Incor (2017).

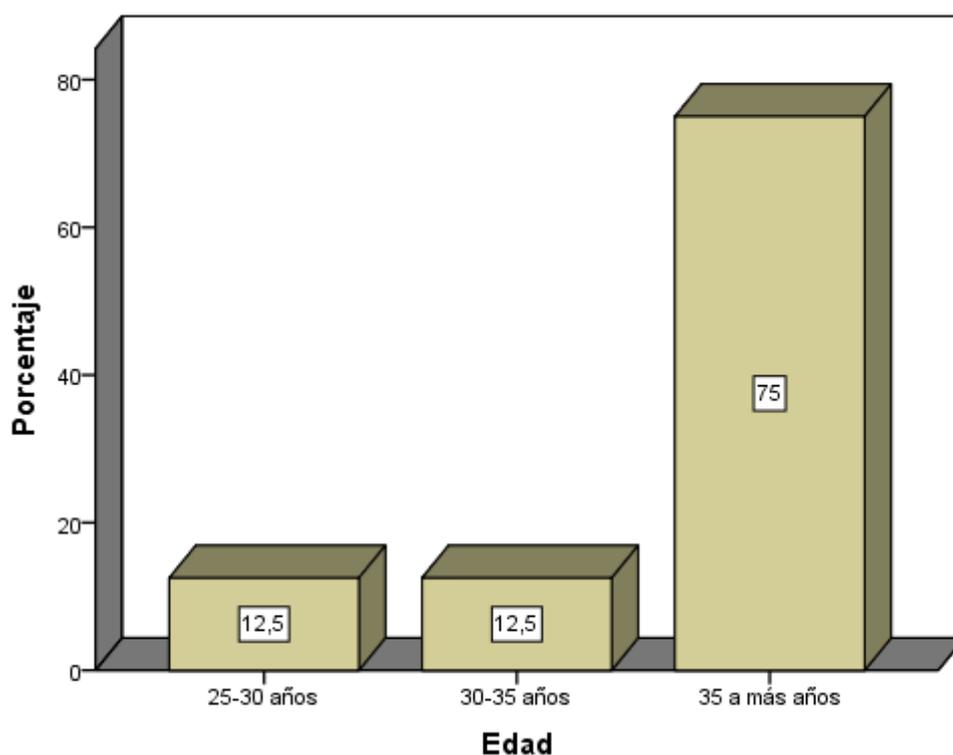


Figura 8. Distribución porcentual por edad.

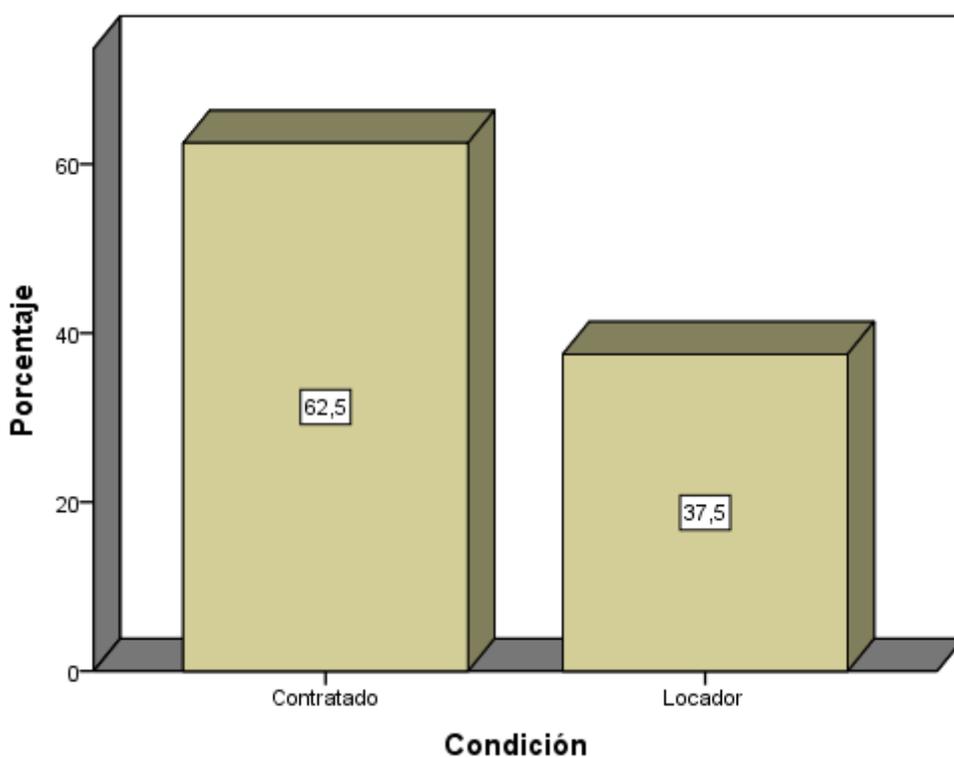
La tabla 7 y la figura 8 indican la distribución porcentual por edad en el área logística encargada del proceso de compras en Incor. Se observa, que el 75%, del total de encuestados tiene una edad entre los 35 a más años de edad, seguido de un 12,5% con edades entre los 25 y 30 años, y un 12,5% con edades entre los 30 y 35 años.

Tabla 8

*Distribución por condición de contrato*

Condición	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nombrado	0	0.0
Contratado	5	62.5
Locador	3	37.5
Total	8	100.0

Fuente: Incor (2017).

*Figura 9.* Distribución porcentual por condición de contrato.

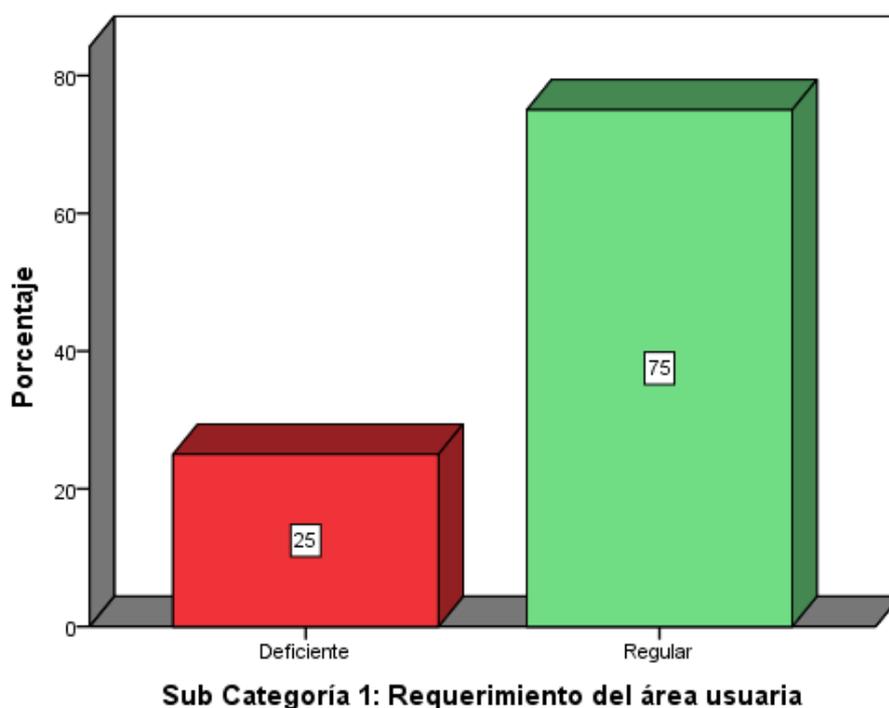
La tabla 8 y la figura 9 indican la distribución porcentual por condición de contrato en el área logística encargada del proceso de compras en Incor. Se observa, que el 62,5%, del total de encuestados es contratado, y el 37,5% es de condición locador.

Tabla 9

*Niveles de percepción de la sub categoría Requerimiento del Área Usuaría*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	2	25.0
Regular	6	75.0
Eficiente	0	0.0
Total	8	100.0

Fuente: Incor (2017).

*Figura 10.* Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Requerimiento del Área Usuaría

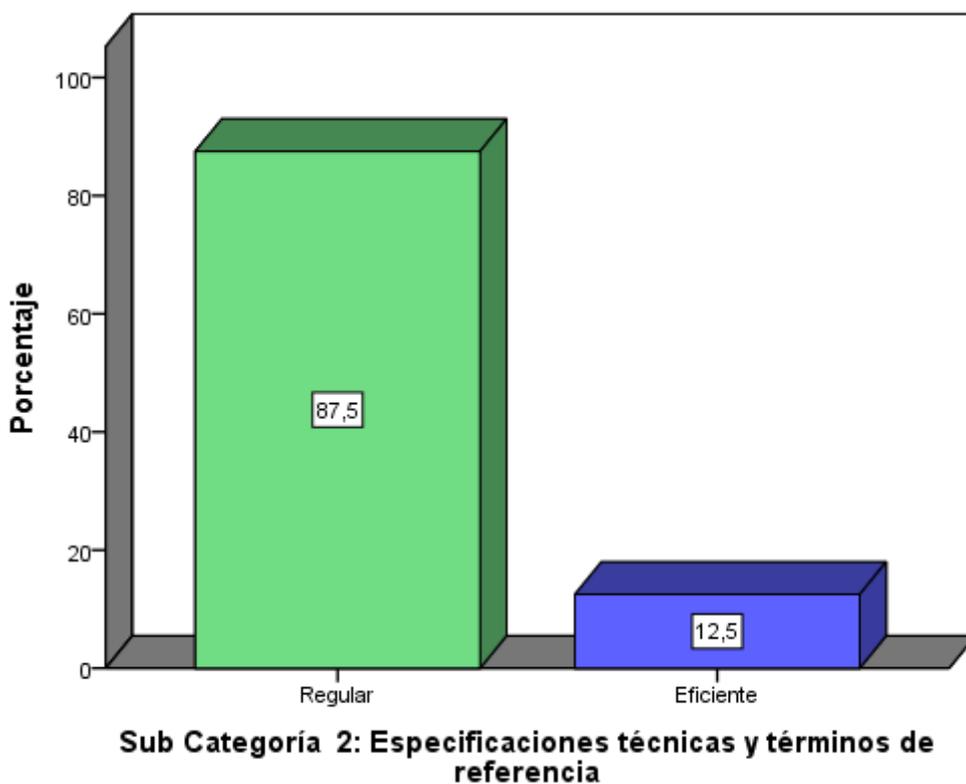
La tabla 9 y la figura 10 indican los niveles de percepción de la sub categoría requerimiento del área usuaria. Se observa, que el 25%, del total de encuestados indican un nivel deficiente en el requerimiento del área usuaria, y el 75% percibe un nivel regular con respecto al requerimiento del área usuaria.

Tabla 10

*Niveles de percepción de la sub categoría Especificaciones técnicas y términos de referencia.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	0	0.0
Regular	7	87.5
Eficiente	1	12.5
Total	8	100.0

Fuente: Incor (2017).



*Figura 11.* Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría especificaciones técnicas y términos de referencia.

La tabla 10 y la figura 11 indican los niveles de percepción de la sub categoría especificaciones técnicas y términos de referencia. Se observa, que el 87,5%, del total de encuestados indican un nivel regular en las especificaciones técnicas y términos de referencia, y el 12,5% percibe un nivel eficiente con respecto a las especificaciones técnicas y términos de referencia.

Tabla 11

*Niveles de percepción de la sub categoría Sistemas de contratación*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	12.5
Regular	3	37.5
Eficiente	4	50.0
Total	8	100.0

Fuente: Incor (2017).

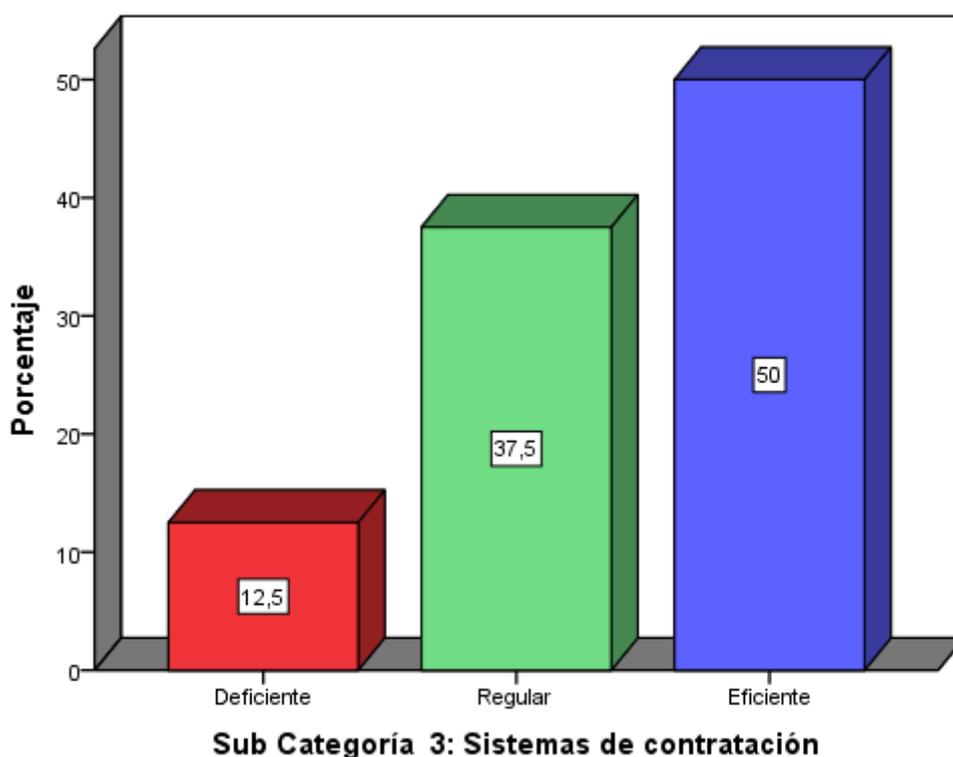


Figura 12. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Sistemas de contratación.

La tabla 11 y la figura 12 indican los niveles de percepción de la sub categoría Sistemas de contratación. Se observa, que el 12,5%, del total de encuestados indican un nivel deficiente en Sistemas de contratación, un 37,5% percibe un nivel regular del Sistema de contratación y el 50% percibe un nivel eficiente con respecto a los Sistemas de contratación en el proceso de compra.

Tabla 12

*Niveles de percepción de la sub categoría Proveedores*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	0	0.0
Regular	6	75.0
Eficiente	2	25.0
Total	8	100.0

Fuente: Incor (2017).

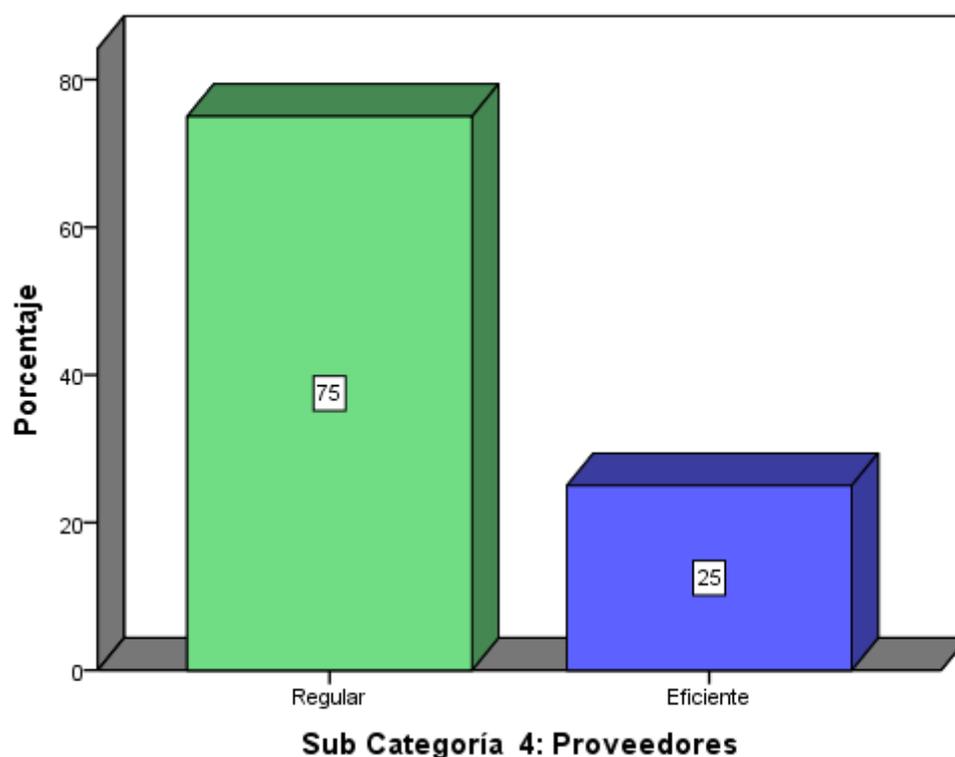


Figura 13. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Proveedores.

La tabla 12 y la figura 13 indican los niveles de percepción de la sub categoría proveedores. Se observa, que el 75%, del total de encuestados indican un nivel regular en la atención de los proveedores, y el 25% percibe un nivel eficiente con respecto al servicio de los proveedores.

## 4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefa de Recursos	Sujeto 2 Jefe del Dpto. de Enfermería del Incor	Sujeto 3 Jefe del Servicio de Cardiopediatría Clínica	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
<p><b>1. ¿Qué consideraciones toman las áreas usuarias para solicitar sus requerimientos?</b></p> <p><b>¿Le parece adecuado?</b></p>	<p>Las áreas usuarias para solicitar sus requerimientos consideran lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los consumos históricos de los bienes y servicios que usan de manera cotidiana.</li> <li>✓ Realizan la consulta al almacén para ver si existe stock, en caso de bienes.</li> <li>✓ Las metas establecidas por la gestión al inicio de un ejercicio presupuestal.</li> </ul> <p>Actualmente, los usuarios ya identifican los procedimientos a seguir para solicitar sus requerimientos, por lo que me parece adecuado que se tomen las consideraciones descritas.</p>	<p>El histórico de consumos y necesidad de servicio.</p> <p>El histórico de consumo no es real depende de la disponibilidad del insumo en almacén no las necesidades de los servicios.</p>	<p>Uno toma en cuenta la demanda que se va presentando.</p> <p>También se toma en cuenta que los insumos que ingresan faciliten el trabajo del área usuaria ahorrando tiempo para otras actividades.</p>	<p>C1: Consumo histórico</p> <p>C2: Procedimiento</p>	<p>Análisis de demanda histórica</p>	<p>La descripción de los bienes se basa principalmente en el consumo histórico según requerimientos anteriores, lo que no necesariamente incluye proyecciones de demanda. Se observa la consulta de stock al almacén y se proponen metas para cada presupuesto al inicio de cada año que responden más al stock que a las necesidades vigentes.</p> <p>El procedimiento muestra fallas pues atiende al consumo histórico, al stock y no responde a las necesidades cambiantes de la demanda de usuarios. El análisis que se efectúa no se proyecta conforme a la información del usuario.</p>	
<p><b>2. ¿Puede explicar cuáles son las exigencias a las</b></p>	<p>A las áreas usuarias se les convoca a una reunión en la Oficina de Calidad y Evaluación de Recursos para que reciban toda la información respecto a sus</p>	<p>Es presentarlo el año anterior y te dan 2 días de plazo.</p> <p>No se cumple</p>	<p>Las exigencias que se solicitan son sustentos teóricos y estadísticos de porque se solicita un bien.</p> <p>El beneficio de estos</p>	<p>C3: Reunión de información</p> <p>C4:</p>	<p>Información de especificacion es con base</p>	<p>El requerimiento basa sus exigencias en los aspectos teóricos y estadísticos. Es posible que las reuniones de información sean poco entendidas por las áreas que</p>	

<p><b>áreas usuarias para presentar sus requerimientos?</b></p> <p><b>¿Se cumplen?</b></p>	<p>consumos y al presupuesto asignado, lo que implica mostrarles los movimientos de ingresos y salidas de los mismos y con ello realizar la estimación de sus requerimientos. Asimismo, deben revisar y validar con sus firmas las especificaciones técnicas y/o términos de referencia y condiciones generales de contratación para que la Logística pueda realizar los procesos de adquisición. De tratarse de requerimientos de uso no muy frecuente deben remitir la Solicitud de Compra y/o Solicitud de Servicio con las firmas de sus jefaturas y adjuntar sus especificaciones técnicas y/o términos de referencia.</p>	<p>debido a que las personas que priorizan las necesidades en base al presupuesto aprobado no saben las necesidades de los servicios se basan al histórico de consumos.</p>	<p>insumos debe estar acreditado.</p>	<p>Especificaciones con sustento teórico</p>	<p>sí observan las necesidades del día a día.</p> <p>El área logística concede prioridad al sustento teórico y técnico documentario en hechos estadísticos pasados, por encima de la necesidad real y futura de los usuarios del servicio. Se evidencia apego normativo y desconocimiento de la necesaria actualización informativa, basada no sólo en información de consumo sino en las tendencias económicas y sociales del usuario. La visión es pobre frente al cumplimiento de la misión.</p>
<p><b>3. ¿Con respecto a las especificaciones técnicas, de qué manera se evalúan éstas?</b></p>	<p>Existen dos momentos: Primero: Cuando el usuario requiere un bien que no está codificado o que se usará por primera vez en EsSalud, para ello la Oficina de Calidad y Evaluación de Recursos coordina con el usuario para la elaboración de los Anexos 1, 2 y 3, los cuales deben contener el sustento técnico evidenciable para que el IETSI lo evalúe y emita un dictamen ya sea favorable o no.</p>	<p>No hay ninguna evaluación y las modificaciones son cuando hay problemas.</p>	<p>Las especificaciones técnicas muy pocas veces son evaluadas por el área usuaria lo cual es un error porque es el usuario el que conoce la problemática de cada servicio.</p>	<p>C5: Evaluación  C6: Modificación de especificaciones</p>	<p>Evaluación y modificación de especificaciones</p> <p>Las especificaciones son evaluadas en dos momentos, cuando un bien se va a registrar por primera vez y cuando un bien es modificado. En ambos casos afronta una evaluación según la norma, pero se evita según la práctica por implicar estudios que son requeridos como sustento. Esto a pesar que la norma establece las necesarias modificaciones según el área usuaria, por lo que participa un miembro</p>

	<p>Segundo: Cuando el usuario desea realizar alguna modificación en las EETT, se coordina con Logística para que realicen un estudio de mercado mediante el cual se obtenga información técnica científica además de otros datos tales como precio, disponibilidad, etc. Luego de ello se remite al IETSI para la evaluación de las nuevas EETT y si lo considera procedente las valida.</p>					<p>experto en la materia para cubrir necesidades futuras.</p>
<p><b>4. ¿Cómo se eligen a los profesionales competentes a cargo de las contrataciones?</b></p>	<p>En primera instancia deben estar certificados en Contrataciones del Estado. Deben contar con experiencia mínima de dos años. Se verifica el curriculum vitae. Son sometidos a una entrevista personal para tener idea de su personalidad mediante sus reacciones ante las preguntas del entrevistador.</p>	<p>En base a los perfiles básicos de la entidad no en base a las competencias del puesto.</p>	<p>Mayormente se eligen por cuestiones de confianza. Se mide el grado de confianza y responsabilidad y se eligen los miembros.</p>	<p>C7: Perfiles de confianza</p>	<p>Perfil de competencias y confianza</p>	<p>Los profesionales son elegidos principalmente por condición de confianza y no por competencias demostradas. Un profesional es competente si puede demostrar efectividad en la función a la luz de la teoría, la práctica y la actitud.</p>
<p><b>5. ¿De qué manera se ofrece claridad para hacer de la contratación un hecho público?</b></p>	<p>Los procesos se registran en el portal del Osce, de tal manera que es público el o los requerimientos a contratar. De tratarse de requerimientos continuos y para todo el año, éstos serán agrupados y se ingresarán a un sistema informático para la elaboración del Plan Anual de Contrataciones. De esta manera todos los proveedores interesados en contratar con el Estado, pueden</p>	<p>Cumpliendo con la ley y el reglamento de contrataciones.  No hay publicidad.</p>	<p>A través del área de Logística y la Osce se publican los procesos, consultas, etc.</p>	<p>C8: Publicidad por canales estatales  C9: Sistema de datos para requerimientos</p>	<p>Difusión de procesos por canales estatales</p>	<p>La claridad del proceso de contratación se realiza únicamente vía Osce, canal estatal por ley. Después no se hace público por ningún otro medio. Otro aspecto importante destacado es que sí se cuenta con un sistema que registra los requerimientos para la formulación del Plan Anual de Contrataciones. Pero, si estos requerimientos no se</p>
<p><b>¿Cómo se realiza</b></p>						

<b>la publicidad?</b>	ingresar a través del portal del SEACE y conocer todos los requerimientos de las diferentes entidades públicas a nivel nacional.					basan en la demanda futura, sino en la actual, atenta contra el usuario.
<b>6. ¿Cómo se cumplen con los principios que rigen las contrataciones? ¿Se cuenta con un plan de contingencia?</b>	<p>Estos se cumplen cuando se cuenta con más participación de proveedores en los procesos de adquisición de bienes y servicios.</p> <p>Sí se cuenta con un plan de contingencia, la Ley permite que en caso no existieran más proveedores para poder adquirir un bien específico, se debe realizar una compra directa, claro está que se debe cumplir con ciertos requisitos, asimismo se puede hacer la adquisición de bienes y servicios hasta por el monto de 8 UIT, en casos se requiera por la urgencia existente.</p>	No hay un control autentico del cumplimiento de los principios que rigen las contrataciones.	<p>Se cumplen a través de un comité que debe evaluar y supervisar que se cumpla la ley de contrataciones.</p> <p>No se tienen planes de contingencias.</p>	<p>C10: Cumplimiento de principios</p> <p>C11: Compra directa</p>	Riesgos de incumplimiento	<p>Los principios que rigen las contrataciones no se cumplen, pues se requiere para ello de mayor participación de postores. El Comité vela por el cumplimiento de los principios, pero con un mínimo de postores. Esta es una contradicción a los principios normativos.</p> <p>No se cuenta con plan de contingencia frente a posibles riesgos, lo que se cuenta es con modalidad de atención frente a una posible urgencia, la cual tampoco se ha identificado.</p>
<b>7. ¿Los proveedores cómo son convocados o elegidos?</b>	Se les invita a través de correos electrónicos y son elegidos de acuerdo al cumplimiento del bien o servicio que se requiera siempre que este cumpla con lo solicitado por el área usuaria.	A través de la Oficina de Logística ellos se encargan de buscar a los proveedores quienes cumplan con el requerimiento del usuario.	Se convocan por medio de una invitación que la realiza la oficina de logística y se eligen siempre y cuando cumplan con las especificaciones técnicas o términos de referencia.	C12: Comunicación directa de la Oficina de Logística	Convocatoria de proveedores	La base de datos de proveedores se formula únicamente a través de la Oficina de Logística, sin supervisión. Esta es una barrera de comunicación que posibilita fallas en la debida atención al requerimiento de las áreas usuarias. Además, la población no participa de estos hechos.
<b>8. ¿Los</b>	Sí ofrecen garantía del cumplimiento en función a sus	Sí, con una declaración jurada	Los proveedores al ofertar sus bienes, hacen	C13: Declaración jurada como	Garantías para	El cumplimiento de los proveedores se garantiza

<p><b>proveedores ofrecen garantías de cumplimiento?</b></p> <p><b>¿Cuál es el procedimiento si incumplen?</b></p>	<p>ofertas técnicas a través de declaraciones juradas o a través de una Carta fianza.</p> <p>El procedimiento de incumplimiento es a través de la Oficina de Logística, se elabora el informe y se remite a la Osce, informando el tipo de incumplimiento por parte del proveedor.</p>	<p>del cumplimiento del bien o servicio.</p> <p>Se formula una queja del usuario la que se deriva a la Oficina de Recursos Médicos la misma que la deriva a la Oficina de Logística para realizar el trámite correspondiente.</p>	<p>llegar documentación previa que es evaluada por el usuario o un comité de selección, donde detallan y garantizan el cumplimiento de su oferta. El procedimiento si incumplen es informar a la Osce para las sanciones correspondientes.</p>	<p>garantía</p> <p>C14: Acciones ante incumplimiento</p>	<p>afrontar incumplimiento</p>	<p>por declaración jurada en la mayoría de los casos y frente al incumplimiento se informa a la Osce en quien recae tomar las medidas pertinentes. La Oficina o Comité no se responsabiliza del incumplimiento salvo denuncia directa o mediática.</p>
--	--	---	--	--	--------------------------------	--

### 4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

Actualmente, el proceso de compras en el Estado es relevante, principalmente en el servicio de salud, razón por la cual se ha determinado un sistema complejo con base legal que permite la adquisición de bienes y servicios para la atención de los usuarios en salud a nivel nacional. De manera primordial en la organización en estudio, se consideraron cuatro atributos que permiten su optimización: el requerimiento del área usuaria, las especificaciones técnicas y términos de referencia, los sistemas de contratación y los proveedores. El objetivo de la aplicación de instrumentos fue realizar un diagnóstico sobre las compras que se realizan en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud. Para tales efectos, se aplicó un cuestionario a una muestra de 8 colaboradores involucrados en el proceso de compras; adicionalmente, se realizaron entrevistas a tres expertos que ostentan cargos de jefatura y su correspondiente responsabilidad sobre la situación actual del proceso, por lo que ha sido de gran utilidad para identificar oportunidades de mejora.

Como primer atributo del proceso de compras se encuentra el requerimiento del área usuaria, a la que se le atribuye la responsabilidad de remitir las cantidades, condiciones y característica de los bienes y servicios para las futuras compras. El área usuaria en el momento de elaborar su requerimiento no cuentan con personal con la experiencia necesaria para que se elabore de manera objetiva los pedidos a adquirirse, es por eso que son las que más demoran en el tiempo de entrega originando retraso en el proceso de compras. Cabe mencionar que los requerimientos de los bienes y servicios a solicitar provienen del consumo histórico de años anteriores, por lo que el fundamento técnico se basa en datos estadísticos de compras realizadas en estudios anteriores y no en estudios de demandas futuras según el crecimiento de la atención por el número de usuarios, menos aún en base a la situación actual

de las necesidades, las que sólo serán consideradas para las compras del año siguiente, si y sólo si existiese una evaluación con estudios que nunca llegan a realizarse, generando con esta decisión serios estragos en el servicio que se presta. Esta falta de previsión se evidencia en el estudio cuantitativo con respecto al requerimiento del área usuaria, al mostrarse que el 25%, del total de encuestados indica un nivel deficiente y el 75% percibe un nivel regular en el requerimiento del área usuaria. Puede observarse, que la percepción del nivel eficiente se encuentra en 0%.

Asimismo, el segundo atributo son las especificaciones técnicas y términos de referencia que se consideran para evaluar las alternativas y oportunidades técnicas de adquisición. Estas especificaciones técnicas y términos de referencia que tienen como paso aspectos teóricos y estadísticos no se precisan con claridad, pues las reuniones de información no ofrecen la claridad necesaria para articular la necesidad con el procedimiento normativo. La principal falla que se observa es que todo se sustenta en diagnósticos y estudios que realizan las áreas usuarias, lo que origina que la Oficina de Logística deba recurrir permanentemente con las áreas asistenciales para poder obtener información suficiente de los bienes o servicios a adquirir en función a su requerimiento, determinando así lo que se ha de comprar según haya recibido la necesidad, pues esta oficina sí podría sustentar los diagnósticos y estudios necesarios, logrando un nivel regular en reflejar la necesidad de las áreas usuarias. Ello se refleja en los datos cuantitativos obtenidos sobre los niveles de percepción de las especificaciones técnicas y términos de referencia mostrando que el 87,5%, del total de encuestados indican un nivel regular en las especificaciones técnicas y términos de referencia, y el 12,5% percibe un nivel eficiente. Estas situaciones puestas de manifiesto muestran escasa planificación en consideración de la visión y misión

de la organización. Si para requerir por primera vez o modificar una especificación se requiere estudios a ser evaluados según la norma, frente a la demanda del estudio se evita en la práctica, pues un estudio demanda tiempo y esfuerzo, que encontrará barreras adicionales en la evaluación.

Se cuenta además, con los sistemas de contratación como atributo, el cual refiere a la forma o medio por el cual se realiza la contratación y el compromiso que se asume frente a la satisfacción del área usuaria. Para la definición de estos sistemas de contratación el área usuaria no siempre lo toma en cuenta, en muchas ocasiones las cantidades estimadas a adquirirse en la gran mayoría de veces solo lo definen como un referente señalado que es de acuerdo a la necesidad del usuario, generando controversia ya que los sistemas de contrataciones están bien definidos.

Con relación a los profesionales que se encargan de las compras la gran mayoría de veces son elegidos principalmente por la confianza del nuevo administrador o gestor del momento, originando rotación del personal idóneo que cuenta con la experiencia, la capacitación y certificación para las contrataciones del estado que son validada por el órgano encargado de las contrataciones, por esta rotación de personal es que son cuestionados por las áreas usuarias de forma no manifiesta, generando un clima institucional que atenta contra la organización y el usuario del servicio.

Los procesos de contratación se publica por Osce, las áreas usuarias no son del todo participativas en vista de que deben de ser de conocimiento de los usuarios en la misma institución, los procesos que se llevan acabo pues se hace por su propio beneficio. Se

considera responder a las normas sin consideración a los procesos lógicos que debe seguir el sistema. Por ello es que los niveles de percepción de los Sistemas de contratación señalan que el 12,5% del total de encuestados indican un nivel deficiente en Sistemas de contratación, un 37,5% percibe un nivel regular del Sistema de contratación y el 50% percibe un nivel eficiente con respecto a los Sistemas de contratación en el proceso de compra. El nivel de eficiente es de resaltar pues implica el cumplimiento normativo y no necesariamente el efectivo en la atención de las áreas usuarias.

Además se tiene como atributo del proceso de compras a los proveedores, quienes participan como postores para satisfacer las necesidades de las áreas que demandan sus bienes y servicios. Estos postores son contactados de forma electrónica según base de datos, pero de las comunicaciones no se informa ni se garantizan visitas para conocer las necesidades que han de satisfacer mediante sus ofertas. Por lo tanto, no se respetan los principios que rigen las contrataciones, pero se justifica en el mínimo de postores con los que ha establecido la debida comunicación. La garantía ofrecida por excelencia es la declaración jurada y si se incumple con lo ofertado se recurre al Osce, y no se cuenta con un plan de contingencia frente al incumplimiento. Se refleja en el estudio cuantitativo que los niveles de percepción de proveedores muestran un 75%, del total de encuestados un nivel regular en la atención de los proveedores, y el 25% percibe un nivel eficiente.

Tomando todos los aspectos en consideración conforme a los atributos señalados que conforman las características del proceso de compras en Incor, se identifican fallas en su funcionamiento. Por ello, es que la situación actual del proceso de compras muestra según el estudio cuantitativo efectuado que el 87,5%, del total de encuestados indican un nivel

regular en el proceso de compras, y el 12,5% percibe un nivel eficiente con respecto al proceso de compras en Incor.

Por último, cabe anotar que se requieren estrategias más pertinentes para mejorar las características mencionadas, pues no se cuenta con un nivel eficiente que responda a las expectativas de los usuarios del servicio de salud de Incor, que son la razón de ser de su existir.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

**“Optimización de compras en el Instituto Nacional  
Cardiovascular-ESSALUD, 2017”**

## **5.1 Fundamentos de la propuesta**

La presente propuesta se fundamenta en mejorar los procesos en cada una de las oficinas o áreas que forman en el quehacer de las adquisiciones o compras del Instituto Nacional del Cardiovascular. Estas dependencias son: Recursos médicos, Logística, Almacén y Distribución. Cada una de ellas cumplen una parte del complejo proceso de compras, por lo que cada una de dichas dependencias inician y culminan diversos procesos y subprocesos específicos, establecidos en la normatividad y reglamento interno respectivos.

La optimización en el campo de la administración está orientada al desarrollo de acciones para mejorar procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad. En consecuencia, los recursos involucrados son el tiempo y los métodos o técnicas empleados por los colaboradores, hacia la búsqueda de una mayor productividad y calidad.

En el campo de las compras o adquisiciones, la optimización se orienta hacia la mejora de cada uno de los procesos que forman parte del área, cuyo fin es obtener el bien o producto de manera oportuna, económica y que cumpla con las expectativas de calidad y cantidad requeridas.

Como recurso, el tiempo es probablemente el más valioso en toda organización. Empresas de servicios, de producción de bienes, con o sin fines de lucro, personas naturales, organizaciones civiles o militares, etc., en la rutina diaria; realizan grandes esfuerzos por mejorar los tiempos dedicados a los diferentes procesos que forman parte de la misión de la organización.

Profesionales, estudiantes, maestros, artistas y deportistas; también estamos enfrascados en reducir los tiempos en las tareas correspondientes. El atleta buscará con afán incesante, reducir aún más los tiempos registrados en su última marca que le dio el triunfo.

No hay forma de evitar que el tiempo pase, por esa razón se sabe que el tiempo es inexorable. No hay forma de “recuperar el tiempo perdido”, el tiempo ya pasó y el que queda es nuevo tiempo. No hay forma de generar más tiempo, el tiempo es un recurso no renovable. Tampoco hay forma de adquirir o vender tiempo. El tiempo es inherente a la creación, sin embargo la humanidad aún no puede administrarla adecuadamente, a pesar de los grandes avances tecnológicos y científicos.

Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012), señala que “Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos” (p. 4). En ese sentido, la gestión del tiempo refiere a un recurso capaz de lograr el manejo y disposición plena del tiempo de trabajo, soslayando toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

La propuesta “Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-Essalud, 2017”, se fundamenta no sólo en la necesidad de una adecuada gestión del tiempo. Básicamente se trata de la salud de un gran sector de trabajadores, la cual depende en gran medida del nivel de eficiencia y eficacia de los procedimientos y rutinas en las compras que el Instituto Nacional Cardiovascular-Essalud debe realizar para cumplir con el objetivo en la atención de los pacientes. Los medicamentos, materiales médicos y demás enseres deben llegar oportunamente al lugar de destino, para cumplir con el objetivo primordial que

corresponde a la salud del paciente. Estas acciones de la logística son complejas no sólo por la cantidad de ítems que deben ser adquiridos, sino que además existen aspectos adicionales como las fechas de entrega, de producción, de caducidad del producto, parámetros en los precios, restricciones presupuestales y obviamente, la rigidez de las medidas de control; éstas últimas que suelen constituirse en verdaderas trabas para viabilizar la atención oportuna. Experiencias pasadas y presentes muestran con mucha preocupación, que la fatalidad y hasta casos irreversibles perjudican constantemente a pacientes y familiares; y estas se deben principalmente por el desabastecimiento de medicinas o los retrasos en los procesos de compra, evidenciándose derroches exagerados de tiempo y consecuentemente de otros recursos escasos.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Diseñar un sistema que permita verificar si los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia para realizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud.

### **5.3 Problema**

En el diagnóstico final se efectuó la correspondiente interpretación de resultados que se obtuvieron mediante la investigación cuantitativa y cualitativa, por lo cual se aplicaron encuestas y entrevistas a los colaboradores de la organización a fin de lograr una identificación del problema presente, determinándose que la empresa cuenta con un problema en el proceso de compras.

Area de Recursos Medicos: el area de recursos medicos es la encargada de recibir los requerimientos de las distintas áreas. Estos requerimientos pasan por un proceso de *priorización*, luego por otro proceso llamado de *sistematización*. En ambos procesos, se producen una serie de deficiencias, debido a problemas recurrentes, como por ejemplo la falta de capacitación al personal, desconocimiento de la normatividad, intromisiones, contraórdenes, confusiones y presiones por parte del personal jerárquico superior para “saltar” ciertos protocolos establecidos en las adquisiciones. Desde esta oficina se generan las irregularidades administrativas, que por un lado se deben a malas prácticas en la gestión, pero que además hasta podrían catalogarse en algunos casos, como verdaderos actos de corrupción, normalmente iniciados desde los altos funcionarios designados por el gobierno de turno.

Oficina de logistica: El funcionamiento de esta oficina es clave para la atención eficiente y oportuna del suministro de bienes y servicios para los pacientes. Sin embargo es importante considerar que la oficina de logistica no funciona autónomamente. La ejecución de sus procesos depende del area de recursos medicos. Una inadecuada programación de los requerimientos obligará inadecuadas adquisiciones. Por esta razón se debe considerar el funcionamiento de cada una de las oficinas, ya que están articuladas y funcionan unas en función de otras, en forma biunívoca. En la oficina de logistica se ejecutan los compromisos con los proveedores, en los términos de precios, calidad, cantidad, modalidad de entrega, etc. Los procesos que se realizan en esta oficina, muchas veces “saltan” las barreras establecidas por las normas de control. El responsable de esta oficina, a menudo es un personal “de confianza”, lo que en la praxis equivale a la cercanía o vinculante

con algún funcionario de más alto rango de la institución, generalmente perteneciente al área administrativa. Los precios de los productos generalmente son elevados, con respecto a los precios de mercado. Muchas veces la calidad es cuestionada, por ser inferior a la esperada.

**Almacén y distribución:** El Almacén generalmente carece de los materiales, medicamentos, equipos e insumos que se requieren de manera urgente. En cambio, existen muchos materiales que no se utilizan, fueron adquiridos irresponsablemente, ocupan mucho espacio y obviamente constituyen buena parte en el derroche o des economía generada por los altos funcionarios de turno. Los medicamentos existen en almacén y cuya fecha de caducidad ya vencieron, representan con mucha claridad, el grado de negligencia e irresponsabilidad por parte de los funcionarios encargados de tales procesos. No existe un adecuado control de inventarios que permita obtener la información oportuna, de primera fuente. Los controles que se implementaron en cada gestión sólo generaron gastos sobredimensionados y nunca fueron aplicados en forma transparente y objetiva.

**La Distribución:** Esta se encarga de atender los pedidos de las áreas respectivas. La mayor parte de los requerimientos la constituyen los materiales médicos y medicamentos. Una de las dificultades muy recurrentes es que los medicamentos que fueron comprados para determinados pacientes terminan en manos de otros pacientes quienes solicitaron el medicamento con una gran diferencia de tiempo. Otro de los aspectos preocupantes es la escasez de medicamentos de última generación. Por otro lado, también es frecuente que no se adquieran muchos medicamentos, debido a diversos cambios: precios de mercado, proveedores, nombres comerciales, falta de

presupuesto, etc.

#### **5.4 Justificación**

El Instituto Nacional Cardiovascular – Incor es una institución que al brindar prestaciones de salud altamente especializadas mediante la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud de los asegurados con patología cardiovascular propone normas, estrategias e innovación científico tecnológica en salud cardiovascular a través de la investigación, docencia y capacitación. En ese sentido, se orienta a mejorar sus servicios con un proceso de compras adecuado para su debido funcionamiento.

La propuesta se justifica en la práctica, ya que el modelo consiste en una iniciativa viable económica e institucionalmente, de fácil implementación e involucra a los principales actores de la logística. De tal modo, que se contribuya a establecer un plan de actividades que determine estrategias para optimizar el proceso de compras en bienestar del asegurado.

Finalmente, con la propuesta será posible mejorar el proceso de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular - Incor.

#### **5.5 Resultados esperados**

La propuesta de diseñar un sistema de procedimientos que permita verificar que los requerimientos de bienes y servicios que conforman los expedientes de contratación, cuenten con los requisitos completos para poder realizar la compra de manera oportuna en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud, busca optimizar el proceso de compras considerando tres escenarios, siendo el escenario de mayor expectativa aquel que genera logros al 100%

con un alto nivel de eficiencia, tomando en cuenta un escenario regular al 90% y pésimo al 85%, a fin de alcanzar resultados positivos. Se consideran además los procesos que involucran ser mejorados en el proceso general de compra:

<b>AREAS</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LOGISTICA</b>	<b>ALMACÉN</b>	<b>DISTRIBUCIÓN</b>
<b>PROCESOS</b>	<b>MEDICOS</b> Aquí se reciben, priorizan y sistematizan los requerimientos de los pacientes	Responsable de ejecutar las compras, bajo los criterios y normatividad	Espacio físico para guardar la mercancía, para su posterior distribución	Responsable de que las mercancías lleguen al destino establecido en forma oportuna y en las mejores condiciones
<b>NORMATIVIDAD/ PRINCIPIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia logística</li> <li>• Equipo técnico de programación</li> <li>• Cuadro de necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento único de adquisiciones</li> <li>• Principios en la adquisición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veracidad</li> <li>• Formalidad documentaria</li> <li>• Temporalidad de la custodia</li> <li>• Actualidad de registros</li> <li>• Racionalidad y economía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veracidad</li> <li>• Formalidad documentaria</li> <li>• Racionalidad y economía</li> </ul>
<b>MÉTODOS/TÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo histórico</li> <li>• Perfil de demanda</li> <li>• Ajustes</li> <li>• Valorización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licitación</li> <li>• Concursos</li> <li>• Adquisición directa</li> <li>• Economía de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría del control de inventarios</li> <li>• Sistema ABC</li> <li>• Gestión económica de stocks e inventarios</li> </ul>	Modelos de distribución: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propio</li> <li>• Por terceros</li> </ul>
<b>ETAPAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de necesidades</li> <li>• Análisis de precios</li> <li>• Análisis y verificación de los términos de referencia</li> <li>• Verificación del destino de requerimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones técnicas</li> <li>• Comisión de evaluación técnica</li> <li>• Comité de adjudicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso físico de materiales</li> <li>• Custodia temporal</li> <li>• Control de las existencias</li> <li>• Despacho de bienes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión y entrega de las órdenes</li> <li>• Compromiso de entrega oportuna</li> <li>• Reporte de cumplimiento</li> <li>• Distribución</li> <li>• Indicadores de cumplimiento</li> </ul>
<b>VERIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los principios de programación</li> <li>• Cumplimiento en la elección y ejecución del método para estimación de necesidades</li> <li>• Cumplimiento de las etapas establecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del reglamento único de adquisiciones</li> <li>• Cumplimiento de los principios en las adquisiciones</li> <li>• Cumplimiento de la modalidad de adquisiciones</li> <li>• Cumplimiento de las etapas establecidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los principios</li> <li>• Ejecución del método elegido</li> <li>• Cumplimiento de las etapas establecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los principios</li> <li>• Ejecución del modelo de distribución elegido</li> <li>• Cumplimiento de las etapas establecidas</li> </ul>

Cuadro 2. Actividades involucradas entre los procesos internos de compras.

## 5.6 Plan de Actividades

La propuesta considerada en la presente investigación se orienta a la optimización en el proceso de compras, para lo que es necesario considerar un plan de actividades de verificación de los requerimientos de bienes y servicios, lo que implica dar inicio a elaborar

el plan de actividades para la mejora respectiva del proceso de compras, para lo cual se sigue la siguiente estructura.

### **Plan de actividades de verificación de los requerimientos de bienes y servicios**

El plan de actividades tiene por fin efectuar un estudio sobre la identificación de actividades a considerar para verificar si los requerimientos de bienes y servicios que conforman los expedientes de contratación, cuentan con los requisitos completos para poder realizar la compra de manera oportuna en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud.

De esta forma, para realizar la propuesta, este plan cuenta con actividades que son formuladas para la aplicación en cada una de las oficinas que forman parte del área de compras:

### **Programa de requerimientos**

1. Contar con un personal que cuenta con el conocimiento técnico suficiente para determinar los requerimientos reales de los bienes y servicios que se van a adquirir.
2. Verificar si las especificaciones técnicas y/o términos de referencia corresponden a los bienes o servicios solicitados.
3. Verificar si las cantidades programadas corresponden al Plan Operativo estratégico.
4. Elaborar las estrategias y procedimientos para la contratación de bienes y servicios.
5. Elaborar y controlar la programación y reprogramación de los procesos de contratación de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos y necesidades.
6. Programar y proponer la inclusión de los procesos para la contratación de bienes y servicios en el Plan anual de contrataciones (PAC).

7. Conducir, supervisar y controlar los procesos de selección para la contratación de bienes y servicios en sus diferentes tipos de modalidades de acuerdo al Plan Anual de Contrataciones (PAC).

Actividades	Tareas	Detalle	Responsable
Contratación de personal	Contar con un personal que cuenta con el conocimiento técnico suficiente para determinar los requerimientos reales de los bienes y servicios que se van a adquirir.	Anuncio en portal de Essalud	Oficina de logística
Verificación de especificaciones	Verificar si las especificaciones técnicas y/o términos de referencia corresponden a los bienes o servicios solicitados.	Guía de especificaciones técnicas y términos de referencia por áreas	Oficina de logística
	Verificar si las cantidades programadas corresponden al Plan Operativo estratégico.	Ficha de verificación por áreas	
Elaboración de procedimientos	Elaborar las estrategias y procedimientos para la contratación de bienes y servicios.	Elaboración de manual de procedimientos	Oficina de logística
	Elaborar y controlar la programación y reprogramación de los procesos de contratación de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos y necesidades.	Cronograma de programación	
	Programar y proponer la inclusión de los procesos para la contratación de bienes y servicios en el Plan anual de contrataciones (PAC).	Programación de propuestas de inclusión	
	Conducir, supervisar y controlar los procesos de selección para la contratación de bienes y servicios en sus diferentes tipos de modalidades de acuerdo al Plan Anual de Contrataciones (PAC).	Elaboración de plan de supervisión	

Cuadro 3. Actividades de verificación de bienes y servicios.

## 5.7 Evidencias

Se presentarán las evidencias correspondientes a la propuesta mediante el sistema de

procedimientos de compras y formatos de verificación de bienes y servicios.

## 5.8 Presupuesto

Actividades	Tareas	Detalle	Costo	Responsable	Tiempo/ Días
Contratar personal	Contar con un personal que cuenta con el conocimiento técnico suficiente para determinar los requerimientos reales de los bienes y servicios que se van a adquirir.	Anuncio en portal de Essalud	S/. 0.00	Oficina de logística	7
Verificación de especificaciones	Verificar si las especificaciones técnicas y/o términos de referencia corresponden a los bienes o servicios solicitados.	Guía de especificaciones técnicas y términos de referencia por áreas	S/. 1,000.00	Oficina de logística	7
	Verificar si las cantidades programadas corresponden al Plan Operativo estratégico.	Ficha de verificación por áreas	S/. 500.00		7
Elaboración de procedimientos	Elaborar las estrategias y procedimientos para la contratación de bienes y servicios.	Elaboración de manual de procedimientos	S/. 2,000.00	Oficina de logística	30
	Elaborar y controlar la programación y reprogramación de los procesos de contratación de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos y necesidades.	Cronograma de programación	S/. 0.00		15
	Programar y proponer la inclusión de los procesos para la contratación de bienes y servicios en el Plan anual de contrataciones (PAC).	Programación de propuestas de inclusión	S/. 0.00		15
	Conducir, supervisar y controlar los procesos de selección para la contratación de bienes y servicios en sus diferentes tipos de modalidades de acuerdo al Plan Anual de Contrataciones (PAC).	Elaboración de plan de supervisión	S/. 2,000.00		30
<b>Total</b>			<b>S/. 5,500.00</b>		

Cuadro 4. Presupuesto de la propuesta.





### 5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

#### Escenario optimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	10%
Promedio de ingresos 2016-2017	S/. 215,000.00
g de Gastos	3%
COK	8%

Rubro / Año	Año 0 (Inversión)	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>						
Ingresos		215,000	236,500	260,150	286,165	
						286,165
<b>Egresos</b>						
Personal		-60,000	-61,800	-63,654	-65,564	-67,531
Inversión en materiales	-15,000	-15,450	-15,914	-16,391	-16,883	-17,389
Mantenimiento	-18,000	-18,540	-19,096	-19,669	-20,259	-20,867
<b>Flujo Caja Económ.</b>	-33,000	121,010	139,690	160,436	183,460	180,378

Cuadro 5. Flujo de caja en el escenario optimista.

#### Escenario probable

g (tasa de crecimiento) de ingresos	5%
Promedio de ingresos 2016-2017	S/. 215,000.00
g de Gastos	3.5%
COK	8%

Rubro / Año	Año 0 (Inversión)	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>						
Ingresos		215,000	225,750	237,038	248,889	
						248,889
<b>Egresos</b>						
Personal		-60,000	-62,100	-64,274	-66,523	-68,851
Inversión en materiales	-15,000	-15,525	-16,068	-16,631	-17,213	-17,815
Mantenimiento	-18,000	-18,630	-19,282	-19,957	-20,655	-21,378
<b>Flujo Caja Económ.</b>	-33,000	120,845	128,300	136,176	144,498	140,844

Cuadro 6. Flujo de caja en el escenario probable.

## Escenario pesimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	3%
Promedio de ingresos 2016-2017	S/. 215,000.00
g de Gastos	4%
COK	8%

Rubro / Año	Año 0 (Inversión)	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ingresos</b>						
Ingresos		215,000	221,450	228,094	234,936	
						234,936
<b>Egresos</b>						
Personal		-60,000	-62,400	-64,896	-67,492	-70,192
Inversión en materiales	-15,000	-15,600	-16,224	-16,873	-17,548	-18,250
Mantenimiento	-18,000	-18,720	-19,469	-20,248	-21,057	-21,900
<b>Flujo Caja Económ.</b>	-33,000	120,680	123,357	126,077	128,839	124,595

Cuadro 7. Flujo de caja en el escenario pesimista.

## 5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 13

Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja

	Resumen de escenarios		
	Optimista	Probable	Pesimista
Celdas Cambiantes			
g (tasa de crecimiento) de ingresos	10%	5%	3%
g (tasa de inflación) de gastos	3%	3.50%	4%
Resultados			
VAN	S/.328,582	S/.286,384	S/.268,876

### **5.12 Validación de la propuesta**

La propuesta de optimización mediante el sistema de verificación de los requerimientos de bienes y servicios ha sido validada por el docente José Abel, De La Torre Tejada.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

La actual investigación titulada “Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-Essalud, 2017”, se culminó exitosamente en el proceso investigativo y en la formulación de la propuesta que otorga solución a los problemas identificados en el Instituto Nacional Cardiovascular – Incor en referencia a la optimización de compras pues es el problema principal.

Por tales motivos, se consideró en la propuesta mejorar los procesos en cada una de las oficinas que forman en el quehacer de las adquisiciones o compras del Instituto Nacional Cardiovascular. Estas oficinas son: Programación, Almacén y Distribución. Cada una de ellas cumplen una parte del complejo proceso de compras, por lo que cada una de dichas oficinas inician y culminan diversos procesos y subprocesos específicos, establecidos en la normatividad y reglamento interno respectivos. De esta manera se consideró contratar personal, la verificación de especificaciones y la elaboración de procedimientos. En ese sentido, coincide con Morales (2015) concluyó que la institución recientemente ha tomado conciencia de la importancia de tener controlados sus procesos, y mejorar paso a paso el funcionamiento de este mismo, siendo necesario mejorar su funcionamiento para evitar detener sus labores; asimismo, se aprecia el choque entre el área financiera y la clínica. Las mejoras propuestas al proceso van en línea con los principales problemas detectados. Son mejoras poco invasivas para que sean adoptadas con mayor facilidad por el personal médico y van orientadas a disminuir los tiempos de operación de cada proceso, a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, a implementar sistemas de control a los procesos que están hechos exclusivamente para mantener controlados los procesos y sus rediseños y ayudar de esta forma a la toma de decisiones estratégicas en el futuro.

Con respecto a la sub categoría Requerimiento del área usuaria, la investigación se la ubica en un nivel de eficiencia regular, mientras en la sub categoría Especificaciones técnicas y términos de referencia se tiene un nivel regular, en la sub categoría Sistemas de contratación, de otra parte, se cuenta con un nivel eficiente y en la sub categoría Proveedores destaca un nivel regular, similar a lo realizado por Jiménez (2015) para desarrollar una gestión adecuada de las adquisiciones de implantes por los hospitales de titularidad pública debe estar inspirada por los principios de legalidad, eficiencia y economía, pudiéndose comprobar que la gestión ordinaria de las adquisiciones se enfrenta a problemas de índole diversa pues han comprometido en muchas ocasiones el cumplimiento efectivo de los referidos principios; coincidiendo además con Quinteros (2013) quien antes de proponer un programa de trabajo para la implementación del sistema de gestión de calidad al interior de la gestión de abastecimiento, fue necesario identificar los procesos relevantes, y la brecha existente para incorporar los procesos al sistema de gestión de la calidad ya implantado. En esa línea de acciones, contribuyó también Martínez (2012) quien trató los componentes que forman parte del sistema de compras y contrataciones como innovadores, comprobando la importancia de la publicidad en los concursos, pues garantizó la transparencia en el proceso y el cumplimiento de unos de los principios fundamentales en la ley.

Si bien, se identificó un nivel regular en la mayoría de subcategorías, en la subcategoría sistemas de contratación se observa un nivel eficiente, lo que se contrapone a lo sostenido por Mejía (2016) que menciona el nivel de ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios como deficiente, por lo que no se llegó a ejecutar el gasto presupuestal programado asignado a los procesos de contratación, mostrando deficiencias e influyendo negativamente en el cumplimiento de las metas presupuestarias de la entidad y

no cumplir con sus metas presupuestarias proyectadas, no se está atendiendo los gastos proyectados, por ende, dichos resultados repercuten en la población objetivos que atiende la Entidad, a través de la prestación de servicios.

De esta forma, el presente estudio abordó el proceso investigativo desde las subcategorías mencionadas en relación al proceso de compras, llegándose a plantear las propuestas de mejora, acción que se confirma con Tome (2014) que permitió 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. Asimismo, la propuesta permite mejorar el proceso de compras, como también señala Ñahui (2015) en la obtención de la solución propuesta como meta del modelo de adquisiciones en el sector público. Por su parte, Santamaría (2014) observó una condición necesaria para la calidad de atención, siendo necesario contar con requerimientos técnicos mínimos, en los que la presente tesis refiere como la verificación de los términos de referencia y como señala Guarachi (2014) con la estimación de necesidades de recursos de las distintas áreas es un paso crucial dentro de las funciones que realiza la unidad de programación, porque de esto dependerá el abastecimiento correcto en las cantidades previstas y necesarias. Sólo así es posible, según Silencio (2012) proveer confianza en las facultades e imagen de la oficina de adquisiciones.

**CAPÍTULO VII**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 7.1 Conclusiones

- Primera:** Se propuso un plan para mejorar el proceso de compras del Instituto Nacional Cardiovascular – Incor, obteniendo resultados para optimizar las compras a partir de verificar que los requerimientos de bienes y servicios que conforman los expedientes de contratación, cuenten con los requisitos completos para poder realizar la compra de manera oportuna en el Instituto Nacional Cardiovascular – Essalud.
- Segunda:** El Instituto Nacional Cardiovascular – Incor tiene un problema con respecto al proceso de compras, pues en el diagnóstico realizado se obtuvo resultados en la que la percepción del personal señala un nivel regular en la mayoría de subcategorías consideradas para el proceso de compras: Requerimiento del área usuaria, Especificaciones técnicas y términos de Sistemas de contratación, y Proveedores.
- Tercera:** Durante la investigación realizada se ha teorizado las categorías y subcategorías, en este caso se ha optimizado el proceso de compras mediante la verificación de los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia.
- Cuarta:** La propuesta se diseñó con el fin de mejorar el proceso de compras del Instituto Nacional Cardiovascular – Incor para lo cual se ha utilizado como herramienta de gestión verificar si los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia.

**Quinta:** Los instrumentos para el diagnóstico han sido validados por tres expertos conocedores del tema y la propuesta fue validada por el asesor Magister José Abel De La Torre Tejada, quien intervino durante el proceso de la investigación alcanzando sus aportes.

## 7.2 Sugerencias

**Primera:** Se sugiere determinar una guía de procedimientos para la optimización del proceso de compras del Instituto Nacional Cardiovascular – Incor, a fin de favorecer la verificación de los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia.

**Segunda:** Identificar las oportunidades de mejora en el proceso de compras, dado que es un proceso en permanente cambio y el diagnóstico realizado sobre las subcategorías consideradas para el proceso de compras: Requerimiento del área usuaria, especificaciones técnicas y términos de sistemas de contratación, y proveedores, está sujeto a modificaciones legislativas.

**Tercera:** Disponer de una base de datos es relevante para la disposición de proveedores que cumplan con las exigencias según la verificación de los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia.

**Cuarta:** El personal a cargo del proceso de compras del Instituto Nacional Cardiovascular – Incor debe reunirse frecuentemente para concertar las

medidas de atención en la verificación de especificaciones técnicas y/o términos de referencia.

**Quinta:** Los recursos de comunicación con los que dispone Instituto Nacional Cardiovascular – Incor son de importancia para la respectiva difusión en las áreas de los planes formulados y de la inclusión de solicitudes según la demanda real existente.

## **CAPÍTULO VIII**

### **REFERENCIAS**

- Alvarez, J. F. (2011). *Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo*. Breña: Pacífico Editorial.
- Carrasco, S. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Congreso de la República del Perú (2003). *Ley de funcionarios públicos y empleados de confianza*. Recuperado de [http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2003/descentralizacion/pre-dictamenes/funcionarios\\_numeracion.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2003/descentralizacion/pre-dictamenes/funcionarios_numeracion.pdf)
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Dávila, J. (2013). *Impacto y beneficios de las reformas en los sistemas de contratación pública en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://ricg.org/impacto-y-beneficios-de-las-reformas-en-los-sistemas-de-contratacion-publica-en-america-latina-y-el-caribe/contenido/522/es/>
- El Peruano (2017, 19 de marzo). *Normas legales. 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. Recuperado de [http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2017-Reg\\_DL1341/DS-056-MODIFICACIONES%20AL%20REGLAMENTO%20LEY%2030225.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2017-Reg_DL1341/DS-056-MODIFICACIONES%20AL%20REGLAMENTO%20LEY%2030225.pdf)
- Enríquez, M. R. y Murillo, C. M. (2017). *Capítulo 2 del Módulo 4. Las garantías en la ejecución contractual y penalidades*. Recuperado de [http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap2\\_m4a.pdf](http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap2_m4a.pdf)
- Fayol, H. (1976). *Teoría clásica de la Administración*. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

- Guarachi, A. M. (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión del proceso de mejora de la gestión del proceso logístico en el hospital nacional Almanzor Aguinaga Asenjo de ESSALUD – Chiclayo Perú*. (Tesis de Licenciatura). Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación científica*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2001). *El proyecto de investigación*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal.
- Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2017). *Los Sistemas de Contratación en el Perú – Concepto y Clases*. Recuperado de <http://incispp.edu.pe/blog/sistemas-de-contratacion-peru/>
- Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016). *El Plan Anual de Contrataciones (PAC) en la nueva Ley de Contrataciones del Estado*. Recuperado de <http://incispp.edu.pe/blog/el-plan-anual-de-contrataciones-pac-en-la-nueva-ley-de-contrataciones-del-estado/>
- Jiménez, V. (2015). *Análisis de la contratación administrativa de suministros de material hospitalario caso de material de traumatología*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Rioja, Argentina.
- Martínez, C. (2012). *Análisis de las compras y contrataciones gubernamentales en la Republica Dominicana, 2004 -2011: Debilidades y fortalezas*. (Tesis de Maestría). Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el*

*Caribe, España y Portugal, 67-97.*

Martínez, M. A. y Reynoso, R. (2017). *Capítulo 2 del Módulo 5. Sanciones a proveedores y árbitros.* Recuperado de

[http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap2\\_m5a.pdf](http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap2_m5a.pdf)

Mejía, W. B. (2016). *Influencia en la ejecución de los procesos de contratación de bienes y servicios en el cumplimiento de metas presupuestarias de la municipalidad distrital de santa rosa periodos 2013, 2014.* (Tesis de Licenciatura). Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

Mengual, A.; Juárez, D.; Sempere, F. y Rodríguez, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3ciencias*, 1-25. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (2008). *Decreto Legislativo N° 1017.* Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-29923/por-temas/7038-decreto-legislativo-n-1017-3/file>

Montoya, A. (2010). *Administración de compras.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Morales, F. C. (2015). *Mejoras de la gestión del proceso de abastecimiento de insumos clínicos para el Hospital San José.* (Tesis de Licenciatura). Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Morales, A. (2012). *Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado SEACE.* Lima: CEFIC.

Morón, C. (2017). *Informe Nacional: Perú Adquisiciones y contrataciones públicas.* Recuperado de

[http://www.osce.gob.pe/boletin institucional/informe\\_nac\\_peru\[1\].pdf](http://www.osce.gob.pe/boletin institucional/informe_nac_peru[1].pdf)

Ñahui, J. L. (2015). *Modelo de Gestión de Abastecimiento en el Sector Público Peruano.*

(Tesis de Licenciatura). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (2017). *Ley de contrataciones del Estado y su Reglamento N° 30225*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (2015). *Aprueban Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. Decreto Supremo N° 350-2015-EF*. Recuperado de [http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225\\_0.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225_0.pdf)

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (2014). *Ley N° 30225. Ley de contrataciones del Estado*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Ley%2030225%20Ley%20de%20contrataciones-julio2014.pdf>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (2014). *Opinión N° 063-2014/DTN*. Recuperado de [http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/Legislacion%20y%20Documentos%20Elaborados%20por%20el%20OSCE/Opiniones\\_2014/063-14%20-%20SUNAT-%20Definici%C3%B3n%20del%20sistema%20de%20contrataci%C3%B3n%20%28T.D.%205113296%29.doc](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/Legislacion%20y%20Documentos%20Elaborados%20por%20el%20OSCE/Opiniones_2014/063-14%20-%20SUNAT-%20Definici%C3%B3n%20del%20sistema%20de%20contrataci%C3%B3n%20%28T.D.%205113296%29.doc)

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (2012). *Instructivo: Formulación de especificaciones técnicas para la contratación de bienes y términos de referencia para la contratación de servicios y consultorías en general*. Recuperado de

<http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/PROYECTO%20INSTRUCTIVO%20S OBRE%20FORMULACI%20N%20DE%20EETT%20Y%20TDR%20-JGI-%2018.04.12.pdf>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (2012a). *15 preguntas y respuestas de las Contrataciones en cada Región*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/COZ/Contrataciones%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Tacna.pdf>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE (2011). *Ley de Contrataciones del Estado*. Recuperado de [http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Ley%20y%20Reglamento%2011\\_11\\_09.pdf](http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Ley%20y%20Reglamento%2011_11_09.pdf)

Orjuela, S. y Sandoval, P. (2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos*. Santiago: Universidad de Chile.

Palomino, J. A.; Peña, J. D.; Zevallos, G. y Orizano, L. (2015). *Metodología de la Investigación*. Lima. Editorial San Marcos.

Quinteros, T. J. (2013). *Diagnóstico y levantamiento de procesos asociados a la gestión de abastecimiento del servicio nacional del adulto mayor, desde un enfoque de procesos de y bajo los requisitos de la norma ISO 9001 – 2008*. (Tesis de Licenciatura). Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

R & C Consulting (2017). *Requerimiento eficiente ¿Qué es y cuáles son sus características?* Recuperado de <http://rc-consulting.org/blog/2016/06/requerimiento-eficiente/>

Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.

Santamaría, W. (2014). *El requerimiento técnico mínimo para la contratación de bienes y servicios, y la calidad de atención, en el cliente interno del hospital María*

- Auxiliadora, Lima, 2014.* (Tesis de Licenciatura). Lima: Universidad Las Américas.
- Silencio, D. W. (2012). *Diseño de un modelo de gestión de calidad para mejorar el servicio y la productividad en la oficina de adquisiciones del hospital IV Víctor Lazarte Echegaray de Trujillo.* (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Soriano, C. L. (1999). *Compras e inventarios.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica.* México D.F.: Limusa.
- Tome, A. H. (2014). *Manual del procedimiento para la compra y contrataciones de bienes y servicios en la corporación municipal de Cane, La Paz.* (Tesis de Maestría). Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.* Lima: Editorial San Marcos.
- Zelada, J. (2014). *Plan Anual de Contrataciones, Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia, Expediente de Contratación.* Recuperado de [http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3467\\_5.\\_mod\\_i\\_\(zelada\).pdf](http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/3467_5._mod_i_(zelada).pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular - ESSALUD, 2017		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema. ¿Cómo optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular – ESSALUD, 2017?	Objetivo general	Las compras de bienes y servicio en el Instituto Nacional Cardiovascular – ESSALUD, son las que permiten que nuestros asegurados puedan acceder a los diversos tratamientos de patología cardiaca compleja que se brindan. Los requerimientos y cuadros de necesidades llegan mal elaborados, no contando muchas veces con especificaciones técnicas, ni condiciones de contratación para realizar las compras. Por eso esta investigación de tipo holística de tipo proyectiva nos resulta relevante a partir del diagnóstico a la oficina de logística del Instituto Nacional Cardiovascular de ESSALUD en las compras que se realizan, nos permitirá desarrollar una propuesta de procesos para optimizar las compras con la finalidad de adquirir bienes y servicios de manera eficaz y eficiente para la atención de los asegurados de forma oportuna.
	Diseñar una propuesta para optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular- ESSALUD, 2017.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar como se encuentra las compras de bienes y servicios.	
	Conceptualizar los métodos para la compra de bienes y servicios y las demás sub categorías.	
Diseñar un sistema que permita verificar si los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia para realizar las compras.		
Validar los instrumentos que se emplearan como parte de la propuesta a través del juicio de los expertos.		
Evidenciar los resultados esperados en cuanto a la optimización de las compras.		
Metodología		
Sintagma y enfoque	Diseño	Método e instrumentos
Holístico	No experimental	La encuesta y la entrevista
Mixto		

## Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Diseñar una propuesta para optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-ESSALUD, 2017.	Diagnosticar como se encuentra las compras de bienes y servicios.	Proceso de Compras	Requerimiento de área usuaria Especificaciones técnicas y términos de referencia. Sistemas de contratación Proveedores	Oficina de logística y áreas usuaria de Incor	La encuesta La entrevista	Cuestionario encuesta Cuestionario entrevista
	Conceptualizar los métodos para la compra de bienes y servicios y las demás sub categorías.	Plan Anual de adquisición de bienes y servicios.	Formulación del Plan anual de contrataciones Procesos de selección			
	Diseñar un sistema que permita verificar si los requerimientos de bienes y servicios cuentan con especificaciones técnicas y/o términos de referencia para realizar las compras.					
	Validar los instrumentos que se emplearan como parte de la propuesta a través del juicio de los expertos. Evidenciar los resultados esperados en cuanto a la optimización de las compras.					

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS EN EL INSTITUTO NACIONAL CARDIOVASCULAR - ESSALUD, 2017

**INSTRUCCIÓN:** Estimado colaborador, el cuestionario que vas a responder recoge información acerca de las Compras en el Instituto Nacional Cardiovascular - ESSALUD. Solicitamos su colaboración seria y responsable para dar respuesta a los ítems.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: 25-30 años ( ) 30-35 años ( ) 35 a más ( )

Condición de Contrato: Nombrado ( ) Contratado ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA REQUERIMIENTO DEL ÁREA USUARIA					
1	Las áreas describen adecuadamente el bien, servicio u obra que se requiere contratar.	5	4	3	2	1
2	El área usuaria cumple con presentar adecuadamente su requerimiento.	5	4	3	2	1
3	El área usuaria entrega la lista de requerimientos en las fechas señaladas para ello.	5	4	3	2	1

4	Los requerimientos de las áreas son de conocimiento para que puedan ser planificados a tiempo	5	4	3	2	1
5	Los procedimientos establecidos para los requerimientos son los adecuados.	5	4	3	2	1
6	Los canales de comunicación o recursos tecnológicos (TIC) favorecen la atención de los requerimientos.	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÍA ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y TÉRMINOS DE REFERENCIA</b>						
1	Los requerimientos se realizan conforme a las especificaciones técnicas homologadas o propias.	5	4	3	2	1
2	Existe coordinación del área usuaria con el órgano encargado de contratación, para evaluar las alternativas técnicas y posibilidades del mercado para atender el requerimiento.	5	4	3	2	1
3	Se establecen los términos de referencia con pertinencia	5	4	3	2	1
4	Las especificaciones técnicas y términos de referencia señalan fabricación y procedencia abierta/general.	5	4	3	2	1
5	Los encargados de logística son profesionales competentes para la comprensión de las especificaciones técnicas.	5	4	3	2	1
6	Los encargados de logística son profesionales competentes para la comprensión de los términos de referencia.	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÍA SISTEMAS DE CONTRATACIÓN</b>						
1	Todo sistema de contratación se da a conocer con claridad en sus características, requisitos y procedimientos.	5	4	3	2	1
2	Según el sistema de contratación quedan bien establecidos y comunicados los plazos para su realización.	5	4	3	2	1
3	Se respetan los principios que rigen las contrataciones (libertad de concurrencia, igualdad de trato, transparencia, publicidad, competencia, eficacia y eficiencia, vigencia,	5	4	3	2	1

	sostenibilidad ambiental y social, y equidad).					
4	Se aplican planes de contingencia para el sistema de contratación en casos de epidemias, emergencias o desabastecimiento prematuro.	5	4	3	2	1
<b>SUB CATEGORÍA PROVEEDORES</b>						
1	Se cuenta con una base de datos confiable de proveedores capaces de atender los requerimientos de bienes y servicios.	5	4	3	2	1
2	Los proveedores garantizan la atención, calidad y confiabilidad de las adquisiciones.	5	4	3	2	1
3	Existe pluralidad de proveedores con capacidad de atención a la demanda del área usuaria.	5	4	3	2	1
4	Los proveedores hacen presencia periódica en la organización para hacer seguimiento de los requerimientos.	5	4	3	2	1
5	Los proveedores supervisan el cumplimiento de las propiedades y características cuando el producto llega al almacén para el aseguramiento de lo adquirido.	5	4	3	2	1
6	Cuando un proveedor incumple un contrato, la unidad ejecutora solicita la inhabilitación para su participación en futuras licitaciones.	5	4	3	2	1

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Anexo 2. Certificado de validez por Juicio de Expertos



Universidad  
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ABEL DE LA TORRE TEJADA identificado con DNI Nro 07870330 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en U. W. T. S. A. Ubicado en LINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nº	DIMENSION /SUB CATEGORÍA 1: REQUERIMIENTO DEL AREA USUARIA	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Las áreas describen adecuadamente el bien, servicio u obra que se requiere contratar.				✓				✓				✓				✓	16	
2	El área usuaria cumple con presentar adecuadamente su requerimiento.				✓				✓				✓				✓	16	
3	El área usuaria entrega la lista de requerimientos en las fechas señaladas para ello.				✓				✓				✓				✓	16	
4	Los requerimientos de las áreas son de conocimiento para que puedan ser planificados a tiempo.				✓				✓				✓				✓	16	
5	Los procedimientos establecidos para los requerimientos son los adecuados.				✓				✓				✓				✓	16	











Anexo 2. Certificado de validez por Juicio de Expertos



Universidad  
Norbert Wiener

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, **MANUEL JESUS MENDIVE LAUCA** identificado con DNI Nro **06200136** Especialista en **GERENCIA** Actualmente laboro en **U.P.N.W.** Ubicado en **CINCE** Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nº	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: REQUERIMIENTO DEL AREA USUARIA	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Las áreas describen adecuadamente el bien, servicio u obra que se requiere contratar. El área usuaria cumple con presentar adecuadamente su requerimiento.				✓				✓				✓				✓				16	
2	El área usuaria entrega la lista de requerimientos en las fechas señaladas para ello.				✓				✓				✓				✓				16	
3	Los requerimientos de las áreas son de conocimiento para que puedan ser planificados a tiempo.				✓				✓				✓				✓				16	
4	Los procedimientos establecidos para los requerimientos son los adecuados.				✓				✓				✓				✓				16	
5					✓				✓				✓				✓				16	





Anexo 5: Fichas de validación de propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Optimización de Compras en el Instituto Nacional Cardiovascular, 2017*

Nombre de la propuesta: *Optimización de Compras en el Instituto Nacional Cardiovascular, 2017*  
 Yo, *Dr. Carlos A. Rodríguez*, identificado con DNI Nro. *8.718.703.442*, Especialista en *Administración de Empresas*, Ubenido en *Lima, Perú*, Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

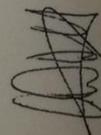
Y después de la revisión opinó que:

1. *Debe implementarse en el desarrollo de la investigación*

2. *Debe implementarse en el desarrollo de la investigación*

3.

Es todo cuanto informo,



Efirma

## Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"  
"Año de la Lucha contra la Corrupción"



**CARTA N° 730 OL-OA-DIR-INCOR-ESSALUD-2017**

Lima, 27 de octubre del 2017

Señores  
**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**  
Presente.-

Asunto: Constancia de visita de alumna para la elaboración de investigación

De mi consideración:

Por medio de la presente, certifico que vuestra alumna y a la vez nuestra colaboradora la Srta. **IVONNE MARLENE PATILLA CHINCHAY**, identificada con **DNI N° 09539838**, ha desarrollado la investigación para fines académicos de su tesis titulada "Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular – ESSALUD, 2017", durante el periodo de agosto del 2017 a la fecha.

Asimismo, informarles que se le ha otorgado las facilidades correspondientes para que desarrolle encuestas, entrevistas y recopilación de información que coadyuven al desarrollo de la citada tesis.

Sin otro particular, me despido de ustedes.

Atentamente.



Lic. Manuel Fernando Franco Trujodara  
Jefe de la Oficina de Logística  
INSTITUTO NACIONAL CARDIOVASCULAR  
INCOR-EsSalud

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

**Jr. Coronel Zagarra 417**  
Jesús María  
Lima 11, Perú  
T. 411-1560

**Anexo 7: Evidencia de la propuesta**

**Sistema de procedimientos para el proceso de  
compras en INCOR**

## **1. Introducción**

El presente documento tiene por objeto definir los procedimientos para realizar las compras de bienes y servicios que lleva a cabo el INCOR, de conformidad con lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Su correcta aplicación contribuirá a que las contrataciones se lleven a cabo con transparencia e igualdad de condiciones de manera eficaz y eficiente.

## **2. Propósito**

Establecer procedimientos que permita definir las actividades a seguir para optimizar la compra de bienes y servicios con la finalidad de asegurar al INCOR en obtener mejores condiciones en cuanto a precio, calidad y oportunidad.

## **3. Base Legal**

Ley N° 28411, Ley General del sistema Nacional del Presupuesto.

Ley N°30518 Ley de Presupuesto del Sector Publico para el año fiscal 2017.

Ley N°30519, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Publico del año fiscal 2017.

Resolución Directoral N°002-2007-EF/77.15 – Directiva de Tesorería.

Ley N°27444, Ley de Procedimiento Administración General.

Ley N° 27815, Ley de código de Ética del Función Pública.

Ley N° 27633, Ley de Promoción Temporal del Desarrollo Productivo Nacional.

Ley de Tercerización N° 29245, y su Reglamento aprobado por el Decreto Supremo 006-2008-TR.

Reglamento de la Ley N°27626 y que regulan los servicios de Intermediación Laboral,

Decreto Supremo N°003-2002-TR.

Ley N°26790 Ley de Modernización de la Seguridad Social.

Ley N°26842 Ley General de Salud.

Ley N°27056, Ley de Creación del Seguro Social y su Reglamento.

Decreto Supremo N° 002-99-TR Reglamento de la Ley N°27056.

Decreto Supremo N° 002-2004 modifica el Reglamento de la Ley de Creación del Seguro Social –Essalud.

Decreto Supremo N° 010-2010 TR Aprueba el texto Único de Procedimientos Administrativos del Seguro Social de Salud.

Ley N° 28006, Ley que garantiza la intangibilidad de los Fondos y Reservas de Seguridad Social y Restituye la Autonomía Administrativa, Economía, Financiera y Presupuestaria de Essalud

Ley 305225 Ley de contrataciones del estado, modificado con Decreto Legislativo N°1341, en adelante la ley.

Decreto supremo N° 350-2015-EF-Reglamento de la ley de contrataciones del estado, modificando con Decreto Supremo N°056-2017-EF, en adelante el Reglamento.

Directivas, Pronunciamientos y Opiniones del OSCE

Ley N° 27806 ley de transparencia y acceso a la Información pública.

Las referidas normas incluyen sus respectivas modificaciones, de ser el caso.

#### **4. Alcance**

A nivel interno el procedimiento es aplicable a la Oficina de logística.

## 5. Definiciones

**Requerimiento de compra:** Pedido formal de la necesidad de un bien o servicio que el área usuaria solicita al área de compras.

**Bienes:** Objeto que requiere una entidad para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de sus fines.

**Servicios:** Actividad o labor que se realiza para atender una necesidad de la empresa.

**Especificaciones técnicas o Términos de referencia:** descripción objetiva y precisa de las características y/o requisitos funcionales relevantes para cumplir la finalidad pública de la contratación.

**Especificaciones técnicas:** descripción elaborada por el usuario de las características fundamentales de los bienes, suministros u obras a contratar.

**Términos de Referencia:** descripción elaborada por el usuario de las características técnicas y de las condiciones en que se ejecutara la prestación de servicios y de consultoría.

**Plan Anual de Compras:** Relación de bienes y/o servicios de carácter referencial, que la institución planifica comprar o contratar durante un periodo presupuestal.

**Expediente de contratación:** Conjunto de documentos en el que aparecen todas las actuaciones referidas a una determinada contratación.

## 6. El proceso de Compras

Las compras de bienes y servicios se realizarán bajo los lineamientos regulados por la ley de compras N° 305225 y su reglamento, procesos que deberán promover la transparencia, libertad de concurrencia, eficacia y eficiencia.

## 7. Selección de proceso de compras

La adquisición de bienes y contratación de servicios, se deberán efectuar bajo los mecanismos de compras de acuerdo a la Ley de compras y su reglamento, los que se detallan a continuación:

**Licitación pública.-** Aplica para la contratación de bienes y obras, según los márgenes establecidos en las normas presupuestales.

**Concurso público.-** Aplica para la contratación de servicios, según los márgenes establecidos en las normas presupuestales.

**Adjudicación simplificada.-** Aplica para la contratación de bienes y servicios, según los márgenes establecidos en las normas presupuestales.

**Selección de consultores individuales.-** Aplica para la contratación de servicios de consultoría en los que no se necesita equipos de personal ni apoyo profesional adicional en tanto la experiencia y la calificación de la persona natural que preste el servicio, según los márgenes establecidos en las normas presupuestales.

**Comparación de precios.-** Aplica para la contratación de bienes y servicios de disponibilidad inmediata, que su adquisición sea fácil de obtener o tenga un estándar establecido en el mercado, el valor referencial debe ser menor a la décima parte del límite mínimo establecido por la ley de presupuesto del sector público para la licitación pública y concurso público.

**Subasta inversa electrónica.-** Aplica para la contratación de bienes y servicios comunes que cuentan con ficha técnica y están incluidos en el listado de bienes y servicios comunes.

**Contrataciones directas.-** la Entidad puede contratar directamente con un proveedor solo cuando se configure algunos de los supuestos del artículo 27 de la Ley bajo las siguientes condiciones:

- Contratación entre entidades.
- Situación de emergencia.
- Situación de desabastecimiento.
- Contratación con carácter secreto, secreto militar o por razones de orden interno, Proveedor único.
- Servicios personalísimos.
- Servicios de publicidad para el estado.
- Servicios de consultoría distintos a las consultorías de obra que son y/o actualización de un trabajo previo ejecutado por un consultor individual.
- Contrataciones de bienes o servicios con fines de investigación, experimentación o desarrollo de carácter científico o tecnológico.

- Contrataciones derivadas de un contrato resuelto o declarado nulo cuya continuidad de ejecución resulta urgente.

**Catálogos Electrónicos de acuerdo marco.-** Aplica para la adquisición de bienes y o servicios en general que forma parte del listado de los catálogos electrónicos de acuerdo marco.

**Compras menores a 8 UIT.-** Aplica para la adquisición de bienes y servicios en general cuyos montos sean iguales o inferiores a las 8 UIT, no aplica las contrataciones de bienes y servicios incluidos en el catálogo electrónico del acuerdo marco.

## **8. Sistema de contratación.**

Se determina el sistema de contratación en relación a las cantidades y magnitudes requeridas por el área usuaria.

Los sistemas de contratación previstos son:

**Suma alzada.-** Se aplica cuando las magnitudes y calidades de la prestación estén totalmente definidas en las especificaciones técnicas y en los términos de referencia.

**Precios Unitarios:** Se aplica cuando la naturaleza de la prestación no permita conocer con exactitud o precisión las magnitudes o cantidades requeridas.

**Esquema mixto de suma alzada y precios unitarios.-** Se aplica para la contratación de servicios en general y obras.

**Llave en mano.-** Se aplica cuando la oferta deberá contemplar en conjunto la construcción, equipamiento y montaje hasta la puesta en servicio de determinada obra, en el caso de bienes se debe ofertar además de lo mencionado la instalación y puesta en funcionamiento.

**Contratación por paquete.-** Se aplica cuando se agrupan bienes o servicio en general de una misma o distinta clase para adquirir de forma conjunta.

**Formula de reajuste.-** Se aplica para contratos de ejecución periódica o continuada de bienes, servicios en general, consultorías en general pactados en moneda nacional.

**Relación de ítems, lote o tramos.-** Se aplica para la contratación según relación de ítems para contratar bienes, servicios en general, consultorio u obras distintas pero vinculadas entre sí.

## **9. Descripción del procedimiento de autorización de compra**

### **Primero: Formulario de requerimiento de compras**

- Requerimiento suscrito por el jefe del área usuaria
- Especificaciones técnicas y/o términos de referencia suscrita por el área usuaria y de ser el caso por el área técnica.
- Vigencia mínima.
- Plazo de entrega.
- Cronograma de entregas.
- Condiciones generales de contratación.

- Sistema de Contratación

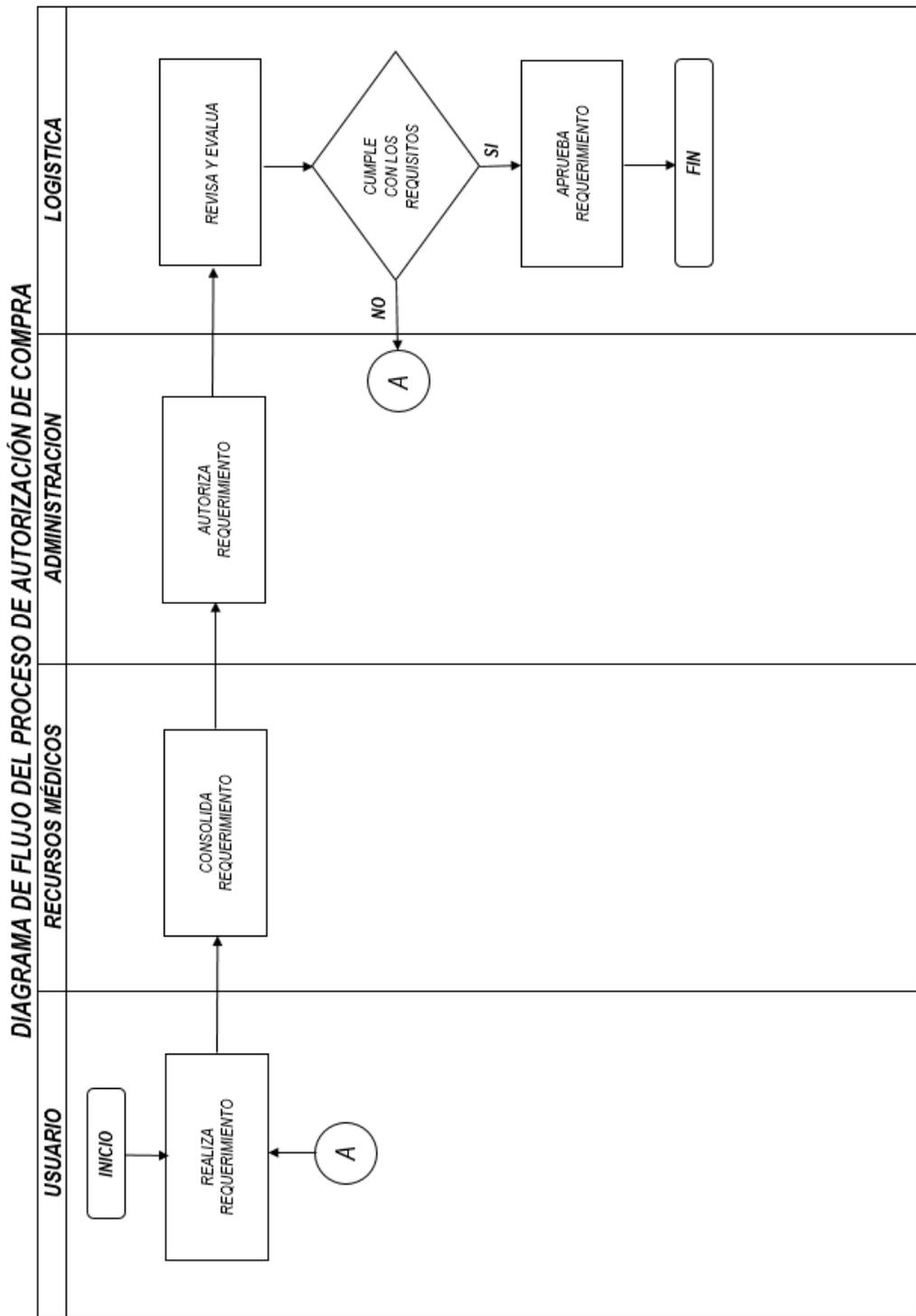
### **Segundo: Autorización del requerimiento**

El área de usuaria de donde proviene el requerimiento de compra, deberá visar y validar el requerimiento de compra (solicitud de compra), asimismo deberá contar con la autorización de la Oficina de administración.

### **Tercero: Revisión, evaluación y aprobación del Requerimiento**

La Oficina de logística a través de la unidad de programación evaluará, si el requerimiento del bien o servicio cuenta con lo siguiente:

- Incluido en el plan anual de contrataciones (PAC).
- Incluido en el cuadro de necesidades.
- Cuento con el presupuesto financiero para la compra.
- Cumpla con lo solicitado en el formulario de requerimiento de compras.
- Verifica que no contenga errores ni falte información que resulte relevante, para la compra del mismo.
- Posterior a la revisión y cumpliendo con lo solicitado, se aprueba el requerimiento y se remitirá a la unidad de compras correspondiente para iniciar el proceso de compras.



## FORMATO DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACION PARA BIENES



### CHECKLIST DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACION PARA BIENES

NIT:

CARTA:

FECHA:

N°	DESCRIPCION	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	NO APLICA	
1	Denominación de la contratación.				
2	Finalidad Pública de la Contratación.				
3	Antecedentes.				
4	Programación del bien en el PAC.				
5	Requerimiento suscrito por el Jefe del área usuaria.				
6	EETT suscritos por el área usuaria y de ser el caso, por el area tecnica que intervino.				
7	Condiciones generales de contratación suscrita por el área usuaria.				
8	Vigencia mínima del bien.				
9	Plazo de entrega del bien.				
10	Cronograma de entregas del bien.				
11	Otros documentos de acuerdo al objeto de la adquisición.				

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

## FORMATO DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACION PARA SERVICIOS



### CHECKLIST DEL EXPEDIENTE DE CONTRATACION PARA SERVICIOS

NIT:

CARTA:

FECHA:

N°	DESCRIPCION	CUMPLE			OBSERVACIONES
		SI	NO	NO APLICA	
1	Denominación de la contratación.				
2	Finalidad Pública de la Contratación.				
3	Antecedentes.				
4	Programación del servicio en el PAC				
5	Requerimiento suscrito por el Jefe del área usuaria				
6	TDR suscritos por el área usuaria y de ser el caso, por el area tecnica que intervino.				
7	Condiciones generales de contratación suscrita por el área usuaria.				
8	Lugar de la prestación del servicio.				
9	Plazo de la prestación del servicio.				
10	Plazo de instalación.				
11	Otros documentos de acuerdo al objeto de la adquisición.				

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

## 10. Desarrollo de los procedimientos de selección

Las bases de la licitación pública, el concurso público, la adjudicación simplificada y la subasta inversa electrónica deben de contener:

- a) Denominación del objeto de la contratación.
- b) Las especificaciones técnicas, los términos de referencia o el expediente técnico de obra según corresponda.
- c) El valor referencial.
- d) La moneda en que se expresa la oferta económica.
- e) La modalidad de ejecución en llave, cuando corresponda.
- f) El sistema de contratación.
- g) Las fórmulas de reajuste, cuando corresponda.
- h) El costo de reproducción.
- i) Los requisitos de precalificación, cuando corresponda.
- j) Los requisitos de calificación.
- k) Los factores de evaluación.
- l) Las instrucciones para formular las ofertas.
- m) Las garantías aplicables.
- n) Las demás condiciones contractuales.
- o) La proforma del contrato.

## **11. Procedimiento de compras a través de la Licitación pública y Concurso público.**

### **Paso 1: Completar Formulario de requerimiento de compras públicas.**

Toda Área usuaria que requiera un bien o servicio, deberá completar el Formulario de Requerimiento o Solicitud de Compra disponible en el área correspondiente.

### **Paso 2: Autorización del Requerimiento**

El Jefe de la unidad o departamento del cual viene el requerimiento de compra, deberá visar y validar el Formulario de Requerimiento (Solicitud de Compra) y derivarlo a la Oficina de Administración de INCOR. En caso de no estar de acuerdo con lo solicitado, dicho requerimiento se devolverá al Jefe de la Unidad o Departamento solicitante de la unidad requirente, con las respectivas observaciones.

### **Paso 3: Revisión y Aprobación del Requerimiento**

La Oficina de Administración derivara el requerimiento a la Oficina de Logística quien a través del área de programación, revisarán el requerimiento (solicitud de compra), verificando que no contenga errores ni falten información, así como la disponibilidad presupuestaria que se deberá solicitar a través de la Oficina de finanzas asimismo verificar si está incluido en el PAC. Inmediatamente después de su aprobación el requerimiento (solicitud de compra) se derivará al área de Compras y Contrataciones.

### **Paso 4: Estudio de mercado**

El área de Compras y Contrataciones de la Oficina de logística, inicia el proceso de compra con la realización del estudio de mercado con invitación a proveedores e indagación en el mercado.

**Paso 5: Validación de Estudio de mercado**

El área de compras remitirá el estudio de mercado realizado al área usuaria para la validación de la misma.

**Paso 6: Resolución de aprobación de Expediente**

El área de compras elabora la resolución de aprobación de expediente para la firma correspondiente.

**Paso 7: Elaboración de Bases**

El área de compras elabora las bases administrativas de acuerdo a lo establecido y solicitado por el área usuaria.

**Paso 8: Resolución de aprobación de Bases**

El área de compras elabora la resolución de aprobación de bases para la firma correspondiente.

**Paso 9: Convocatoria**

El área de compras a través del portal del OSCE pública la convocatoria.

**Paso 10: Absolución de consultas y observaciones**

A través del portal del OSCE por parte del comité de selección.

**Paso 11: Integración de bases**

A través del portal del OSCE por parte del comité de selección.

**Paso 12: Presentación de ofertas**

De forma pública contando con presencia de notario y los miembros del comité de selección.

**Paso 13: Evaluación de ofertas**

El comité de selección evalúa las ofertas presentadas.

**Paso 14: Calificación de ofertas**

El comité de selección califica las ofertas que han sido admitidas.

**Paso 15: Otorgamiento de la buena pro.**

El comité de selección a través del portal del OSCE, publica los resultados obtenidos de la evaluación y calificación de las ofertas.

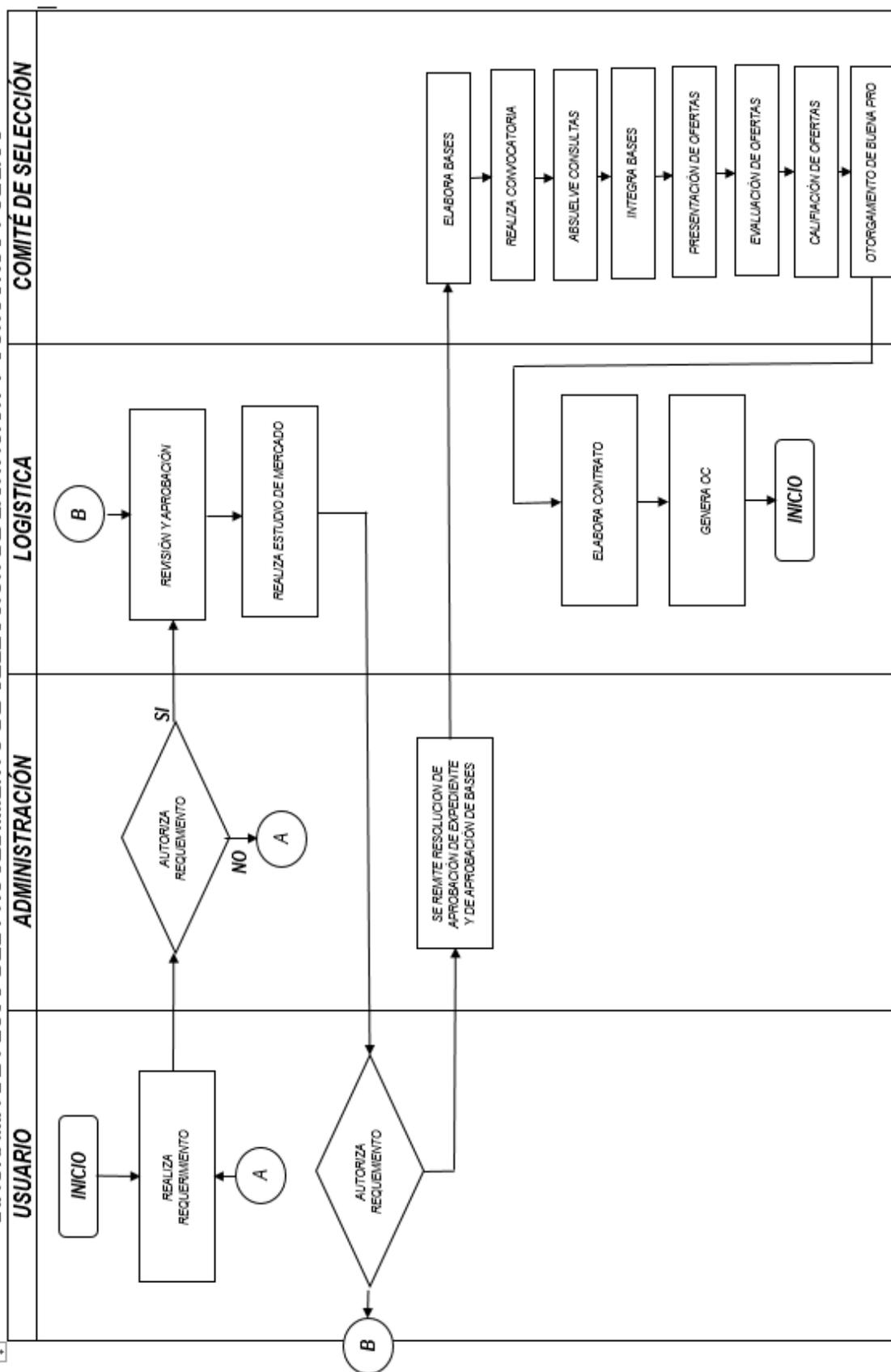
**Paso 16: Elaboración del contrato**

El área de compras elabora el contrato de acuerdo a la documentación presentada por el postor ganador de la Buena Pro.

**Paso 17: Orden de compra**

Se genera la orden de compra y se envía al proveedor para su aceptación.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE LICITACIÓN Y CONCURSO PÚBLICO**



## **12. Procedimiento de compras y contrataciones a través de Adjudicación simplificada.**

### **Paso 1: Completar Formulario de requerimiento de compras públicas.**

Toda Área usuaria que requiera un bien o servicio, deberá completar el Formulario de Requerimiento o Solicitud de Compra disponible en el área correspondiente.

### **Paso 2: Autorización del Requerimiento**

El Jefe de la unidad o departamento del cual viene el requerimiento de compra, deberá visar y validar el Formulario de Requerimiento (Solicitud de Compra) y derivarlo a la Oficina de Administración de INCOR. En caso de no estar de acuerdo con lo solicitado, dicho requerimiento se devolverá al Jefe de la Unidad o Departamento solicitante de la unidad requirente, con las respectivas observaciones.

### **Paso 3: Revisión y Aprobación del Requerimiento**

La Oficina de Administración derivara el requerimiento a la Oficina de Logística quien a través del área de programación, revisarán el requerimiento (solicitud de compra), verificando que no contenga errores ni falten información, así como la disponibilidad presupuestaria que se deberá solicitar a través de la Oficina de finanzas asimismo verificar si está incluido en el PAC. Inmediatamente después de su aprobación el requerimiento (solicitud de compra) se derivará al área de Compras y Contrataciones.

### **Paso 4: Estudio de mercado**

El área de Compras y Contrataciones de la Oficina de logística, inicia el proceso de compra con la realización del estudio de mercado con invitación a proveedores e indagación en el mercado.

**Paso 5: Validación de Estudio de mercado**

El área de compras remitirá el estudio de mercado realizado al área usuaria para la validación de la misma.

**Paso 6: Resolución de aprobación de Expediente**

El área de compras elabora la resolución de aprobación de expediente para la firma correspondiente.

**Paso 7: Elaboración de Bases**

El área de compras elabora las bases administrativas de acuerdo a lo establecido y solicitado por el área usuaria.

**Paso 8: Resolución de aprobación de Bases**

El área de compras elabora la resolución de aprobación de bases para la firma correspondiente.

**Paso 9: Convocatoria**

El área de compras a través del portal del OSCE pública la convocatoria.

**Paso 10: Absolución de consultas y observaciones**

A través del portal del OSCE por parte del comité de selección.

**Paso 11: Integración de bases**

A través del portal del OSCE por parte del comité de selección.

**Paso 12: Presentación de ofertas**

De forma pública contando con presencia de notario y los miembros del comité de selección.

**Paso 13: Evaluación de ofertas**

El comité de selección evalúa las ofertas presentadas.

**Paso 14: Calificación de ofertas**

El comité de selección califica las ofertas que han sido admitidas.

**Paso 15: Otorgamiento de la buena pro.**

El comité de selección a través del portal del OSCE, publica los resultados obtenidos de la evaluación y calificación de las ofertas.

**Paso 16: Elaboración del contrato**

El área de compras elabora el contrato de acuerdo a la documentación presentada por el postor ganador de la Buena Pro.

**Paso 17: Orden de compra**

Se genera la orden de compra y se envía al proveedor para su aceptación.

