



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la  
Municipalidad de la Molina, 2019**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales**

**AUTORA**

Br. Simon Pactaña, Diana Mercedes

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Sistema de Calidad

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dr. Luis Guillermo Sicheri Monteverde

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mtro. Ernesto Piero Bazzetti De los Santos

Asesor temático

Mtro. Julio Ricardo Capristán Miranda

### **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a mis padres Antonio Simón y Mercedes Pactaña por su amor desmedido y valores inculcados, a mi hermana Ana Simón y mi madrina Ernestina Peláez por su constante apoyo y por brindarme la fuerza para seguir adelante. Por último, a mis abuelos Víctor Simón y Nicolas Pactaña mis guías y ángeles.

### **Agradecimiento**

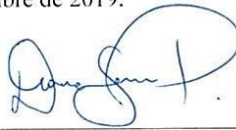
Agradezco a Dios, por darme la fortaleza para lograr mis metas, ser mi apoyo incondicional y permanente en momentos de mucha dificultad y debilidad, a mis profesores por sus enseñanzas y gran comprensión. Por último, a los colaboradores de la Municipalidad de la Molina por su gran disposición al momento de solicitar su apoyo.

### **Declaración de autenticidad y responsabilidad**

Yo, Simon Pactaña Diana Mercedes identificado con DNI Nro. 74163406, domiciliado en Jirón Bolognesi Nro. 195 dpto. 203, Magdalena del Mar egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales he realizado la Tesis titulada "Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019" para optar el título profesional de **Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 16% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 16 de diciembre de 2019.



Simon Pactaña Diana Mercedes

DNI 74163406

## **Presentación**

En cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de licenciada en Administración y Negocios Internacionales, presento la investigación titulada: Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019. La presente investigación tiene como objetivo principal proponer estrategias para la mejora de la Gestión de Compras de la Municipalidad de La Molina, 2019.

El presente trabajo de tesis está dividido en cuatro capítulos, en el capítulo uno se detalla el problema de la investigación, los antecedentes internacionales y nacionales, las teorías, los conceptos, la justificación teórica, justificación de la metodología y practica y la formulación de problemas y objetivos. El capítulo dos se detalla el enfoque y diseño donde incluye el sintagma, se define la población, muestra y unidades informantes, se detallan las categorías y sub categorías, así como la técnicas e instrumentos de recolección de datos, el proceso del mismo y el método de análisis de datos. En el capítulo tres se describen los resultados cuantitativos y cualitativos, se desarrolla el diagnóstico, la propuesta y sus fundamentos, se desarrolla el problema, la elección de las alternativas de solución, los objetivos de la propuesta, la justificación y el desarrollo de la misma. En el capítulo cuatro se detallan la discusión, conclusiones y recomendaciones. Y finalmente se indican las referencias bibliográficas.

Br. Diana Mercedes Simon Pactaña

DNI: 74163406

## Índice

Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad y responsabilidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xii
Resumen	xii
Resumo	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
II. MÉTODO	22
2.1 Enfoque y diseño	22
2.2 Población, muestra y unidades informantes	23
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	24
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
2.5 Proceso de recolección de datos	25
2.6 Método de análisis de datos	26
III. RESULTADOS	27
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	27
3.2 Descripción de resultados cualitativo	35
3.3 Diagnóstico	40
3.4 Propuesta	46
3.4.1 Fundamentos de la propuesta	46
3.4.2 Problemas	47
3.4.3 Elección de la alternativa de solución	49
3.4.4 Objetivos de la Propuesta	49
3.4.5 Justificación de la Propuesta	50

3.4.6 Desarrollo de la propuesta	50
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
4.1 Discusión	69
4.2 Conclusiones	71
4.3 Recomendaciones	72
REFERENCIAS	73
ANEXOS	77
Anexo 1: Matriz de la investigación	78
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)	80
Anexo 3: Artículo de investigación	84
Anexo 4: Instrumento cuantitativo	97
Anexo 5: Instrumento cualitativo	99
Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)	100
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	103
Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti	112
Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	116
Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta	125
Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa	127
Anexo 12: Matrices de trabajo	128



## Índice de tablas

Tabla 1	Categorización de la Gestión de Compras	23
Tabla 2	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proceso Administrativo en la Municipalidad de La Molina, Lima, 2019.	26
Tabla 3	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cadena de Suministros en la Municipalidad de La Molina, Lima, 2019	28
Tabla 4	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proveedores en la Municipalidad de La Molina, Lima, 2019.	30
Tabla 5	Pareto de la categoría Gestión de Compras en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019.	32

## Índice de figuras

Figura 1	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proceso Administrativo en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019	27
Figura 2	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019	29
Figura 3	Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proveedores en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019	31
Figura 4	Pareto de la categoría Gestión de Compras en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019	33
Figura 5	Análisis cualitativo de la Sub categoría Proceso Administrativo	36
Figura 6	Análisis cualitativo de la Sub categoría Cadena de Suministros	38
Figura 7	Análisis cualitativo de la Sub categoría Proveedores	39
Figura 8	Triangulación Mixta de la Gestión de Compra	44
Figura 9	Matriz de propuesta - Alternativa de Solución	48
Figura 10	Cronograma de plan de actividades para la implementación del objetivo No 1.	52
Figura 11	Flujograma establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM	53
Figura 12	Flujograma para implementar el adecuado proceso administrativo	55
Figura 13	Cronograma de plan de actividades para la implementación del objetivo No 2.	58
Figura 14	Procedimientos para llevar a cabo una adecuada Cadena de Suministros	59
Figura 15	Flujograma propuesto para la adecuada Cadena de Suministros	61
Figura 16	Cronograma de plan de actividades para la implementación del objetivo No 3.	65
Figura 17	Flujograma propuesto para la adecuada selección de proveedores	66
Figura 18	Obligaciones de área usuaria	67
Figura 19	Obligaciones de la Subgerencia de Logística	67

## Índice de cuadros

Cuadro 1	Plan de actividades para implementar la actualización de la Directiva No 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo.	50
Cuadro 2	Presupuesto general para la implementación de la actualización de la Directiva No 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo.	51
Cuadro 3	Plan de actividades para implementar un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados	56
Cuadro 4	Presupuesto general para la implementación un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados	57
Cuadro 5	Plan de actividades para implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores	63
Cuadro 6	Presupuesto general para la implementación un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores	64

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general establecer propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019, ya que diariamente los colaboradores de la entidad y los proveedores muestran su molestia por la demora que presentan las órdenes de compras y de servicios. Esto se debe a que no existe un adecuado proceso administrativo para las órdenes de compras y servicios, no existe una adecuada planeación para llevar a cabo la cadena de suministros y no se realiza una adecuada selección de los proveedores, es por este motivo que con la presente tesis proponemos estrategias e implementaciones que permitan mejorar la Gestión de Compras de la entidad.

Para desarrollar la presente investigación se utilizó el sintagma holístico bajo un enfoque mixto, el cual permitió desarrollar los métodos inductivos y deductivos. La investigación fue de tipo proyectivo y nivel comprensivo; el tamaño de la muestra utilizada estuvo conformada por 50 colaboradores de la entidad a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y la técnica de la entrevista fue aplicada a tres expertos que tienen intervención y poder de decisión en la emisión y recorrido de las ordenes de compras y servicios, ellos son el Subgerente de Contabilidad y Costos, el Subgerente de Tesorería y el Subgerente de Logística; la aplicación de las técnicas y la recolección de datos permitió que se detectaran los problemas y se establecieran las posibles soluciones.

Los problemas identificados fueron tres: la falta de un adecuado proceso administrativo, la falta de planeación para una adecuada cadena de suministros y la inadecuada selección de los proveedores. Debido a los problemas identificados se establecieron tres soluciones, esto a través de la actualización de la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM y la implementación de manuales de procedimientos para la adecuada ejecución de la cadena de suministros y la selección de proveedores, las soluciones antes descritas son propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina.

*Palabras clave:* Gestión, Compras, Proceso Administrativo, Cadena de Suministros, Selección de Proveedores, Directivas, Manuales de procedimientos.

## Resumo

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo estabelecer propostas para melhorar a Gestão de Compras do Município de Molina, 2019, uma vez que diariamente os colaboradores da entidade e dos fornecedores mostram seu aborrecimento com o atraso que ordens de compra e serviço, e isso ocorre porque não há processo administrativo adequado para pedidos de compra e serviço, não há planejamento adequado para realizar a cadeia de suprimentos e não há seleção adequada das ordens de compra e serviço fornecedores, é por esta razão que, com esta tese, propomos estratégias e implementações que melhorem a Gestão de Compras da entidade.

Para desenvolver esta pesquisa, a frase holística foi usada uma abordagem mista que permitiu desenvolver os métodos indutivos e dedutivos, a pesquisa foi de tipo projetivo e nível compreensivo; o tamanho da amostra utilizada consistiu em 50 colaboradores da entidade a quem a técnica de pesquisa foi aplicada e a técnica de entrevista foi aplicada a três especialistas que têm intervenção e poder de decisão na emissão e jornada das ordens são gerente de contabilidade e custo assistente, gerente assistente do Tesouro e gerente de logística assistente; a aplicação de técnicas e coleta de dados permitiu que problemas fossem detectados e possíveis soluções estabelecidas.

Os problemas identificados foram três: a falta de um processo administrativo adequado, a falta de planejamento para uma cadeia de suprimentos adequada e a seleção inadequada de fornecedores, devido aos problemas identificados três estes, através da atualização da Diretiva Nº 005-2017-GAF-MDLM e da implementação de procedimentos manuais para a execução adequada da cadeia de abastecimento e a seleção de fornecedores, as soluções descritas acima são propostas melhorar a Gestão de Compras do Município de Molina.

*Palavras-chave:* Gestão, Compras, Processo Administrativo, Cadeia de Suprimentos, Seleção de Fornecedores, Políticas, Manuais de Procedimentos.

# I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, se han escrito muchas teorías acerca de la incidencia y relevancia que tienen las compras públicas en la economía estatal de los países. Sin embargo, las compras tienen una mayor influencia en la economía de países que se encuentran en pleno desarrollo (Villegas y Cruz, 2014). Los cuales están ubicados prioritariamente en América Latina y el Caribe, si se relaciona a las compras públicas con el PIB de cada país que conforman América Latina y el Caribe, se puede notar que aún existe un rezago en el desarrollo de las mismas, y más si las comparamos con otros países, especialmente los del Continente Europeo, el gran punto a favor es que en la actualidad existe un gran aporte en cuanto a instrumentos e iniciativas internacionales, las cuales se establecen como punto de partida en las mejoras de los sistemas de compras públicas de cada País que integra América Latina y el Caribe. En los últimos años, algunos países de América Latina han experimentado cambios y reformas en cuanto a sus leyes y procedimientos, lo cual ha permitido que se pongan en práctica nuevas tecnologías y herramientas que optimizarán los trámites de las contrataciones, para que posteriormente estos se puedan convertir en procesos confiables y transparentes.

Las compras públicas tienen como finalidad principal la satisfacción de las necesidades sociales, lo cual se logra mediante funciones de utilidad pública, de carácter administrativo y económico, teniendo que ser eficientes y transparentes con sus recursos, son la actividad del Estado que con mayor frecuencia se encuentran relacionadas con la corrupción, ya que las mismas están más vulnerables y predispuestas al despilfarro como consecuencia de un mal manejo por parte de los colaboradores del Estado. Se debe tener presente que las compras generan un flujo financiero muy importante, por ese motivo el proceso de compras se debe realizar teniendo como base tres principios fundamentales: eficiencia, eficacia y transparencia.

No obstante, es válido mencionar que la gestión de compras debe efectuarse mediante procedimientos regulatorios para que se pueda verificar el correcto desarrollo de las mismas. Los países como estados democráticos tienen la responsabilidad de trabajar de forma eficiente y eficaz, por esta razón el Estado debe realizar demandantes esfuerzos en mejorar día a día la transparencia, el seguimiento y los mecanismos de control de los diversos

procesos entre ellos el de compras, de esta manera cada vez que se requiera, se podrá remitir una información más precisa y oportuna a las diferentes entidades civiles y en general a la ciudadanía.

En el estado peruano las compras se han ido transformando y han pasado de ser una simple función de servicios a una función directiva. En ese sentido, la toma de decisiones se ha vuelto una constante al momento de realizar una compra, lo cual no exima que algunas veces estas decisiones se puedan ver alteradas por causas de economía y comercio, los procesos de compras, tienen como finalidad adquirir un bien o servicio de muy alta calidad, por lo que tiene que ser un proceso adecuado teniendo en cuenta calidad, cantidad, fecha, precio y lugar de ejecución.

Con el fin de disminuir y dificultar las prácticas de corrupción que se pueden dar en las entidades públicas, el Estado Peruano ha ido realizando diversas modificaciones y mejoras en sus procesos de compras, añadiendo así nuevas herramientas electrónicas de contratación, que permiten dar seguimiento a las gestiones de compras públicas desde los requerimientos por medio de Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) hasta la ejecución del gasto mediante el Sistema de Administración Financiera (SIAF), actualmente existen catálogos virtuales (Perú Compras, CUBSO, CNBSO, OTAN y SAP), mediante los cuales se puede realizar la cotización de los productos requeridos, sin embargo, uno de los principales problemas se origina porque no existe una correcta estandarización de los proveedores que se presentan.

Existen también otros problemas, los cuales surgen a raíz de una falta de gestión por parte de las personas responsables del proceso de compra, ya que muchas veces no se realiza la contratación de proveedores adecuados para el bien o servicio que se requiere, lo que da como consecuencia un mal manejo de los recursos públicos, los procesos de contratación en el estado se ven vulnerados principalmente por la corrupción y la falta de competencias, y entre las posibles soluciones a este problema están las herramientas electrónicas, que pueden tener un impacto favorable en los dos aspectos antes mencionados.

Uno de los mayores problemas que aqueja a la Municipalidad de la Molina, es que actualmente cuentan con personal administrativo que no tiene los conocimientos necesarios acerca de cómo llevar a cabo una correcta gestión de compras, esto se debe a que el personal que interviene en la realización de una orden de compra y/o servicio no conoce las normativas y directivas externas e internas que regulan a la entidad, la falta de difusión que existe de las mismas hace que su conocimiento sea casi nulo, incluso para los mismos colaboradores del área de logística.

El problema del conocimiento afecta de manera directa la elaboración de los documentos que intervienen en las compras, tales como los requerimientos, los TDR y/o EE.TT, ya que los mismos son generados por personal de las áreas usuarias, las cuales cuentan con personas capacitadas para el tipo de servicio que prestan y no para temas administrativos, por lo cual no es posible dejarle toda la carga de la emisión de dos de los documentos más importantes de una orden. Sin embargo, la falta de sinergia entre las áreas hace que no se tenga la comunicación necesaria para evitar ese tipo de inconvenientes, por tal defecto el proceso de cotización es más lento, ya que se deben volver a reformular los documentos devolviéndolos al área usuaria para que especifiquen mejor sus pedidos.

Asimismo, los sectoristas logísticos muchas veces no realizan un estudio de mercado adecuado, por lo cual terminan presentando al mismo proveedor para dos trabajos totalmente diferentes y con precios sobre valorizados hasta en un 100%, esto se debe a la falta de interés de los proveedores por cotizar con Entidades municipales, debido a que muchas inciden en falta de pago, o la falta de interés de los sectoristas por cotizar mediante el catálogo electrónico creado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado - OSCE llamado PERU COMPRAS, a pesar de que los proveedores cotizan con mucha frecuencia con la Municipalidad, no tienen real conocimiento de la documentación necesaria para generar una orden de servicio y/o compra lo cual hace que no presenten de manera oportuna los documentos necesarios. Otro de los problemas con los que cuenta la Municipalidad es debido a sus equipos informáticos, los cuales al ser muy antiguos obstaculizan las labores diarias del personal administrativo, así como el uso del Sistema Integrado de la Gestión Administrativa de la Molina - SIGALM que al no tener un uso en concreto y ser una copia obsoleta del Sistema Integrado de Gestión Administrativa - SIGA normado por el Ministerio



de Economía y Finanzas – SIGA MEF, hace que se genere duplicidad de trabajo, asimismo la Directiva de procedimientos N° 005-2017-GAF-MDLM que norma la gestión de compras de la Municipalidad, va de la mano con el SIGALM por lo cual tiene muchos puntos que a la fecha son obsoletos e incurren en errores.

Para el presente trabajo de investigación, se ha realizado una búsqueda exhaustiva de información, lo cual ha permitido obtener antecedentes internacionales, evidenciando que; la empresa Ecuatoriana Shoe Store actualmente se encuentra en una mala situación, debido a que no cuenta con una estructura organizacional adecuada y que los gerentes encargados de las áreas no cuentan con la formación profesional necesaria para desempeñar ese tipo de responsabilidades, lo cual consecuentemente hace que no se tenga el debido cuidado al momento de hacer la elección del personal, y no se contraten personas que no cumplen con el perfil solicitado para desempeñar las labores encomendadas (Parrales, 2017).

Por otro lado, en el departamento de compra del Ministerio de Gobernación de Guatemala si existe una adecuada estructura organizacional. Sin embargo, sus problemas se deben a una gestión administrativa lenta y burocrática, lo cual se debe a la implementación de controles administrativos que tienen como fin desarrollar procesos eficientes y transparentes, sin embargo aún no existe un adecuado control acerca del fraccionamiento de compras, lo cual genera discrepancias entre los operadores encargados del proceso de compras. Por último, se evidencio que la empresa Equitrón de Costa Rica, necesita realizar de manera urgente una mejora en su proceso de compras, ya que por la misma naturaleza de la empresa es importante que se cuente con un proceso de compras adecuado, determinaron también que la mayoría de los clientes está de acuerdo con el actual proceso, pero como siempre ocurre existen clientes que no, concluyendo así en que la mejor forma de mantener a la empresa en el mercado es elaborando un adecuado proceso de compras y logístico (Parrales, 2017; Recari, 2015; Castro y Chaves 2014).

Se obtuvieron también antecedentes nacionales que ayudarán en la investigación, con los cuales se evidencio que; en el área de Abastecimiento de la Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, los colaboradores señalan que no cuentan con un adecuado apoyo para el proceso de control de las compras, la cual se realiza a través de un cuadro Excel, y que no

existe una adecuada planificación de compras, ya que la mayoría se realiza sin planificación con muy poca anticipación y de manera urgente. En cambio, en el Instituto Nacional de Salud del Niño año 2017 la gestión de compras se realizó de manera eficaz ya que la institución cuenta con personal calificado, certificado por la OSCE y con conocimiento de las normativas existentes, sin embargo, las normativas internas de la institución no permiten que las unidades orgánicas mantengan una comunicación fluida, lo cual tiene como consecuencia que muchas veces se dupliquen las funciones. Por otro lado, en la Industria Metálica EL RAFA E.I.R.L, se evidencio que es necesario la implementación de un sistema, para que así se pueda tener un mejor uso de los recursos y se efectúe una comunicación fluida en la empresa, lo cual ayudaría a que los datos que se manejan estén en el momento indicado y con la información real, reduciendo así los tiempos muertos y los procesos innecesarios en la gestión de compras (Cabanillas, 2017; Nazario, 2018; Arévalo, 2017).

En adelante se desarrollarán las teorías más importantes, que permitirán fundamentar la investigación, la teoría de la Gestión de Compras sustenta la importancia de contar con un adecuado proceso, para así poder satisfacer las necesidades de materiales, en un tiempo adecuado y con un precio justo, logrando la armonía entre todas las áreas usuarias. Por ello, la teoría nos ayudará a comprender mejor la manera en la que se debe llevar una adecuada gestión de compras y cómo deben actuar los colaboradores de la Subgerencia de Logística, para lograr satisfacer a las áreas usuarias en cuanto a requerimientos de materiales, bienes y/o servicios y a maximizar el valor por el cual son adquiridos, todo esto con la intención de lograr un objetivo común por el bien de la Municipalidad de la Molina (López, 2014; Martínez, 2013; Heredia, 2013).

La teoría de la Organización sustenta la importancia de una buena organización en la entidad, ya que ello demuestra que todos van en busca de un objetivo común. Asimismo, indican que la organización conlleva a muchos subsistemas, los cuales son mutuantes independientes y sus cambios afectan en comportamiento de los demás. Por tal motivo, podemos indicar que la teoría nos ayudará a buscar la manera con la cual los colaboradores que intervienen en el proceso de compras, formen una adecuada organización, para que puedan lograr cambios favorables y dinámicos, entendiendo que todos vamos por un objetivo común por el bien de la entidad (Chiavenato, 2007; Alonso, Ocegueda y Castro, 2006).

La teoría avalada por Drucker, Humble y Lodi, sustentan la importancia de una Administración por Objetivos en la entidad, ellos nos dicen que es muy importante que todos los colaboradores de la empresa identifiquen el objetivo común y caminen hacia él. Por ese motivo, la teoría APO ayudará a definir las responsabilidades de los trabajadores y reconocer si están capacitados para poderlas llevar a cabo, esto será muy necesario para poder lograr el objetivo común de la entidad, todo esto se debe llevar a cabo con la contribución de los gerentes a quienes también se les exigirá la preparación necesaria, para conducir una gestión de compras adecuada en la Municipalidad de la Molina (Chiavenato 2007).

Los conceptos aquí definidos, permitirán comprender lo importante que es contar con una gestión de compras adecuada, la cual nos permitirá tener el seguimiento del proceso de compra desde la emisión del requerimiento hasta la ejecución de bien y/o servicio, para así poder atender oportunamente las solicitudes generadas por las áreas usuarias, teniendo en cuenta que los proveedores con los cuales se contrataran tendrán que ofrecer productos de calidad, al precio justo y en el tiempo requerido (Nogales, 2007; Sangri, 2014; Mercado, 1991).

El proceso Administrativo es fundamental para obtener una correcta gestión de compras, teniendo en cuenta que la misma debe ser ejecutada por etapas comenzando por la planeación, organización, dirección llegando como etapa final al control, todo aquello enfocado en un objetivo común, el cual sería de gran beneficio todas las áreas usuarias que participan en el proceso de compras, ya que el tener un documento de gestión interna como proceso establecido haría que las áreas usuarias mantengan una comunicación más fluida entre ellas, lo cual evitaría duplicidad en el trabajo, algo que actualmente se viene dando en la Municipalidad de la Molina (Bernal 2013; Dubrin, 2000 ; Díaz, 2003).

La Cadena de Suministros es indispensable para llevar a cabo una adecuada gestión de compras, de manera ordenada y por etapas, una adecuada ejecución de la cadena de suministros ayudará a cumplir en un tiempo adecuado con las solicitudes de los usuarios y también se podrá cumplir con el objetivo más importante los clientes, que en nuestro caso serían los vecinos del distrito de la Municipalidad de la Molina, actualmente en la

Municipalidad se ejecutan bienes y/o servicios, sin tener en cuenta la planeación necesaria, lo cual evidencia que existen debilidades en el proceso de planeación, principalmente a causa de las áreas usuarias (Chopra y Meindl 2013; Ballou 2008; Bureau 2009).

El proveedor es una pieza fundamental, importante e indispensable en el proceso de compras, por lo cual debe ser elegido de manera imparcial, teniendo en cuenta que actualmente el proceso de selección es más complejo, ya que se busca contar con persona natural o jurídica que brinde servicios y/o bienes de calidad y a un precio justo. Por otro lado, es importante que el proveedor brinde las garantías necesarias sobre el trabajo que realizara, ya que una buena relación entre ambas partes ayudara a generar mejores resultados y encaminar por un objetivo en común (RAE 2019; Vírsela 2011; Pinedo 2008).

El trabajo de investigación aquí desarrollado, ha sido sustentado por la teoría de gestión de compras, que indica la importancia de contar con un adecuado proceso de compra, para así satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de las áreas usuarias, la teoría de la organización que explica la importancia de ir tras un objetivo común de manera organizada, y así lograr cambios dinámicos, y por último la teoría APO que sustenta la importancia de trabajar por un objetivo común, teniendo en cuenta que para lograrlo se necesita contar con personal capacitado y preparado para asumir los nuevos cambios.

Estas teorías observadas han sido de gran aporte para la investigación, debido a que la teoría de Gestión de compras, ayudara a comprender como llevar a cabo un adecuado proceso de compras, que permita atender a tiempo los requerimientos de las áreas usuarias en cuanto a bienes y/o servicios. La teoría de la organización, ayudará a identificar de qué manera los colaboradores que intervienen en el proceso de compras, podrán formar una adecuada organización logrando cambios favorables y dinámicos. Finalmente, la teoría APO, hará ir tras un objetivo en común, teniendo en cuenta que es un trabajo de todos los colaboradores de la entidad, quienes tendrán que dar su mayor esfuerzo en las responsabilidades encomendadas, sin olvidar que es necesario para lograrlo contar con personas preparadas y capacitadas en el ámbito requerido.

Este trabajo de investigación se realiza para poder entender cómo se lleva a cabo una adecuada gestión de compras, y así poder proponer mejoras en la actual gestión que se viene realizando en la Municipalidad de la Molina. La utilidad del trabajo de investigación, es que permitirá que las áreas usuarias cuenten con un adecuado proceso, lo cual les ayudara a obtener resultados más rápidos y poder contar con los materiales, bienes y/o servicios necesarios para cumplir con las actividades en beneficio de los vecinos del distrito de la Molina. Se espera que la investigación realizada pueda dar a conocer la importancia de una gestión de compras adecuada, y como ella ayudaría a reducir tiempos y costos, lo cual mejoraría el funcionamiento de las áreas que participan en el proceso de compras.

La investigación se efectuó bajo el diseño no experimental transaccional, toda vez que la muestra será tomada en un tiempo único. El resultado del presente trabajo de investigación permitirá, diseñar y proponer las mejoras adecuadas para la implementación de un documento interno de Gestión de Compra.

El problema general que presenta la investigación es, ¿Cómo mejorar la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina 2019?, y los problemas específicos son, I. ¿De qué manera la falta de un adecuado Proceso Administrativo afecta a las órdenes de compra y servicios de la Municipalidad de la Molina 2019?, II. ¿Cómo mejorar la inadecuada Ejecución de la Cadena de Suministros debido a la falta de planeación de los requerimientos en la Municipalidad de la Molina, 2019?, III. ¿De qué manera se podría mejorar el proceso de selección de proveedores poco adecuado en la Municipalidad de la Molina, 2019?

El objetivo general de la investigación nos ayudará a conocer la importancia de formular propuestas para mejorar la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina 2019 y los objetivos específicos permitirán, I. Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019, II. Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019. III. Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque y diseño

Se define al método mixto como un grupo de procesos sistemáticos empíricos y críticos de investigación, ya que llevarlo a cabo implica tener una adecuada recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, los cuales deben estar integrados para que posteriormente sea posible discutir e inferenciar sobre toda la información obtenida, lo que ayudara a lograr un mayor entendimiento de los resultados (Hernández, Fernández, Del Pilar, 2014).

La metodología del presente trabajo de investigación será realizada bajo el enfoque Mixto, lo que permitirá obtener datos cuantitativos (cantidades y porcentajes) y cualitativos (entrevistas), datos que serán esenciales para recabar la información necesaria y adecuada que permitirá comprender el fin de la investigación, diagnosticar los problemas y reconocer las posibles soluciones.

Para realizar una investigación de tipo proyectiva, se recolectan datos, teniendo en cuenta que cada uno de ellos puede tomar diferentes características, lo cual servirá para identificar los procesos causales que han originado las condiciones actuales del evento a mejorar (Hurtado, 2000).

El presente trabajo será de tipo proyectivo, ya que esto permitirá que se realice una adecuada recolección de datos, los cuales ayudarán a identificar las causas de los posibles problemas y según sean los temas diagnosticados diseñar y crear propuestas de solución, las cuales permitirán que se obtengan los objetivos deseados.

El nivel comprensivo busca comprender y estudiar si el evento está relacionado con otros eventos, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad (Hurtado, 2000).

La investigación será de nivel comprensivo, puesto que la propuesta de gestión de compras estará basada en eventos relacionados entre sí, por lo cual será necesario precisar los objetivos a analizar.

El uso del método inductivo y deductivo en un trabajo de investigación, es la manera más lógica de buscarle solución a los problemas planteados, el método consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado, lo cual deberá ser comprobado mediante datos que estarán basados en los resultados de observaciones y experiencias (Cegarra, 2012).

La combinación de estos métodos nos ayudará a encontrarle una solución lógica al problema planteado, solución que se dará mediante la recolección de datos, teniendo como hipótesis que la implementación de un adecuado proceso de compras podría mejorar notablemente la actual gestión de compras que se viene realizando en la Municipalidad de la Molina.

La investigación holística, se presenta como un proceso global, evolutivo, integrado y organizado, por lo cual será usado con la finalidad de integrar los diversos enfoques, métodos y técnicas. Por otro lado, es importante tener conocimiento de que la investigación holística considera la creación de teorías y la aplicación de soluciones.

## **2.2 Población, muestra y unidades informantes**

La población es un grupo de elementos que comparten las mismas particularidades, por lo cual pueden ser tomadas como objetivos de estudios (Arias, 2012).

Para la presente investigación se contará con una población conformada por los colaboradores y subgerentes de la Municipalidad de la Molina, quienes tienen intervención directa o indirecta en el proceso de la Gestión de Compras, de las órdenes de compras y de servicios. Para la muestra se contará con 50 colaboradores de la entidad quienes tienen intervención directa en el proceso de emisión de las órdenes de compras y de servicios y tres subgerentes con poder de decisión en el proceso de las órdenes.

Las unidades informantes son la pieza que conforman la población, los cuales tendrán que ser definidos de manera individual (Sierra 2001).

Para el presente trabajo de investigación, se tomará como unidades informantes a 50 colaboradores que intervienen en el proceso de compras y 3 expertos que cuentan con poder de decisión en la Municipalidad de la Molina.

### 2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1  
*Categorización de la Gestión de Compras*

Gestión de Compras	
Sub Categoría	Indicadores
Proceso Administrativo	Planeamiento Dirección Control
Cadena de Suministros	Proceso Compras Ejecución
Proveedores	Selección Calidad Documentación

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La encuesta nos permitirá obtener resultados cuantitativos, lo cual nos permitirá obtener información más precisa para dar solución al problema de la investigación (Hurtado 2000).

Para la presente investigación se hará uso de la encuesta como herramienta para obtener datos, los cuales podremos cuantificar para obtener una respuesta más precisa acerca de la posible solución al problema planteado.



El cuestionario es una herramienta que se usa generalmente como instrumento para obtener datos cuantitativos, datos que se obtienen mediante una serie de preguntas desarrolladas según el tema sobre el cual el investigador desea saber (Hurtado 2000).

En el presente trabajo de investigación se realizarán una serie de preguntas para poder medir de manera confiable, que tan de acuerdo se encuentran los colaboradores de la Municipalidad de la Molina, con la gestión de compras que se viene realizando actualmente.

La entrevista es un método en el cual dos o más personas se sientan frente a frente para poder obtener y proveer información acerca de un tema en específico, las entrevistas nos proveen de importantes datos cualitativos, y para que se pueda desarrollar con mayor fluidez se debe tener un esquema uniforme que permita obtener lo que se quiere (Hurtado 2000).

En el presente trabajo de investigación se usará también la técnica de la entrevista, con la cual podremos obtener información detallada acerca del beneficio que traería implementar un documento interno de gestión de compras.

La guía de entrevista es un instrumento cualitativo, el cual consiste en formular preguntas que se realizaran de forma verbal a los expertos que de acuerdo con la investigación presentan las características necesarias para ser entrevistados (Hurtado 2000).

En el presente trabajo de investigación se realizará una guía de entrevista, la cual estará formulada en base a preguntas relacionadas con el tema, por lo que las respuestas allí obtenidas serán de un gran aporte en el proceso del diseño de una propuesta de solución al problema.

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

Se realizó la recolección de datos, en la Municipalidad de La Molina, según detalle:

Se obtuvo una reunión con el Subgerente de Gestión de Talento Humano de la entidad, el Sr. Fidel Bratzo García Durante, a quien se le solicitó el permiso verbal para poder realizar la encuesta dentro de la entidad.

Se identificaron a los colaboradores que serían encuestados.

Se coordinó con los colaboradores para que puedan resolver las encuestas.

Se coordinó con los Subgerentes, acerca de su disponibilidad y predisposición para realizar la entrevista.

Toda la información recopilada se transcribe y se traslada al programa Microsoft Excel 2016 y ATLAS.ti8.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Para la aplicación de la tesis, se hizo uso del programa Microsoft Excel 2016, ya que es de mucha utilidad debido a que cuenta con hojas de cálculo, herramientas para la realización de gráficos, reportes, porcentajes y todo lo necesario para realizar la investigación de la tesis. También se utilizó el programa Atlas. ti8, el cual es de gran ayuda porque su aplicación procesa los datos ingresados y mejora y/o amplía la codificación que tenemos ayudando a obtener nuestra categoría emergente, en este programa ingresamos nuestro método cuantitativo y cualitativo ayudándonos a identificar una solución que busca la investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 2

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proceso Administrativo en la Municipalidad de La Molina, Lima, 2019.*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM?	15	30.00%	11	22.00%	12	24.00%	10	20.00%	2	4.00%
2. ¿Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva No 005-2017-gaf-mdlm?	3	6.00%	25	50.00%	11	22.00%	10	20.00%	1	2.00%
3. ¿Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	9	18.00%	23	46.00%	10	20.00%	5	10.00%	3	6.00%
4. ¿Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras?	7	14.00%	20	40.00%	10	20.00%	10	20.00%	3	6.00%
5. ¿La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	3	6.00%	21	42.00%	10	20.00%	7	14.00%	9	18.00%

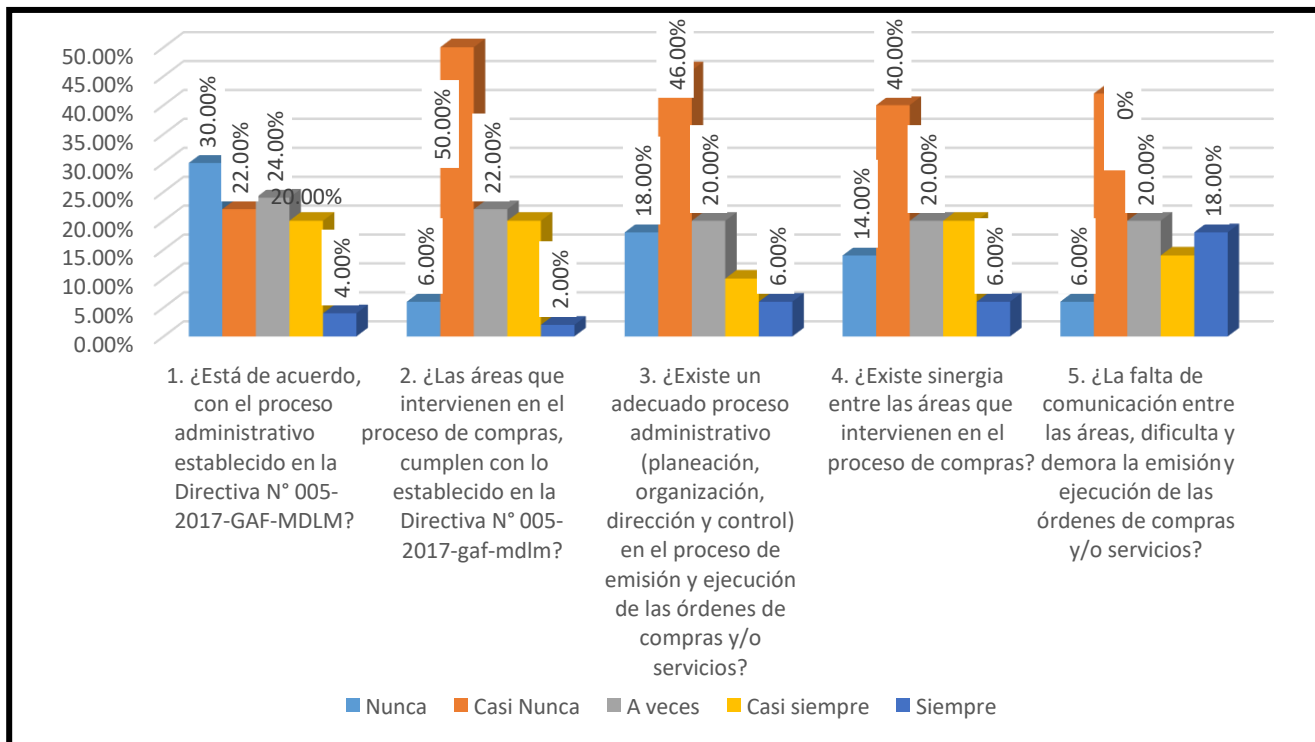


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proceso Administrativo en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019

En la tabla 2 y figura 1 se presentan las frecuencias y porcentajes con respecto a la subcategoría Proceso Administrativo, se puede observar que se destacan las respuestas *Nunca* en la pregunta 1 y *Casi Nunca* en las preguntas 2, 3, 4 y 5 las cuales han sido realizadas a 50 colaboradores de la Municipalidad de la Molina, en tal sentido respecto a la pregunta 1: Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM, el 30% de los encuestados indico *Nunca*. Asimismo, en atención a la pregunta 2: Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM, el 50% de los encuestados indico *Casi Nunca*. Además, respecto a la pregunta 3: Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios, el 46% de los encuestados indico *Casi Nunca*. También, con respecto a la pregunta 4: Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras, el 40% de los encuestados indico *Casi Nunca*. Finalmente, con respecto a la pregunta 5: La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios, el 42% de los encuestados indico *Casi Nunca*.

**Tabla 3**  
*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cadena de Suministros en la Municipalidad de La Molina, Lima, 2019.*

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras?	6	12.00%	19	38.00%	10	20.00%	9	18.00%	6	12.00%
7. ¿Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas?	3	6.00%	25	52.00%	11	16.00%	10	8.00%	1	18.00%
8. ¿Las áreas realizan sus solicitudes, de acuerdo al cuadro de necesidades establecido?	6	12.00%	23	46.00%	10	20.00%	6	12.00%	5	10.00%
9. ¿Las solicitudes realizadas por las gerencias y/o sub gerencias son atendidas adecuadamente?	2	4.00%	27	54.00%	7	14.00%	6	12.00%	8	16.00%
10. ¿Las compras y/o servicios son ejecutados a tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina?	3	6.00%	22	44.00%	11	22.00%	11	22.00%	3	6.00%

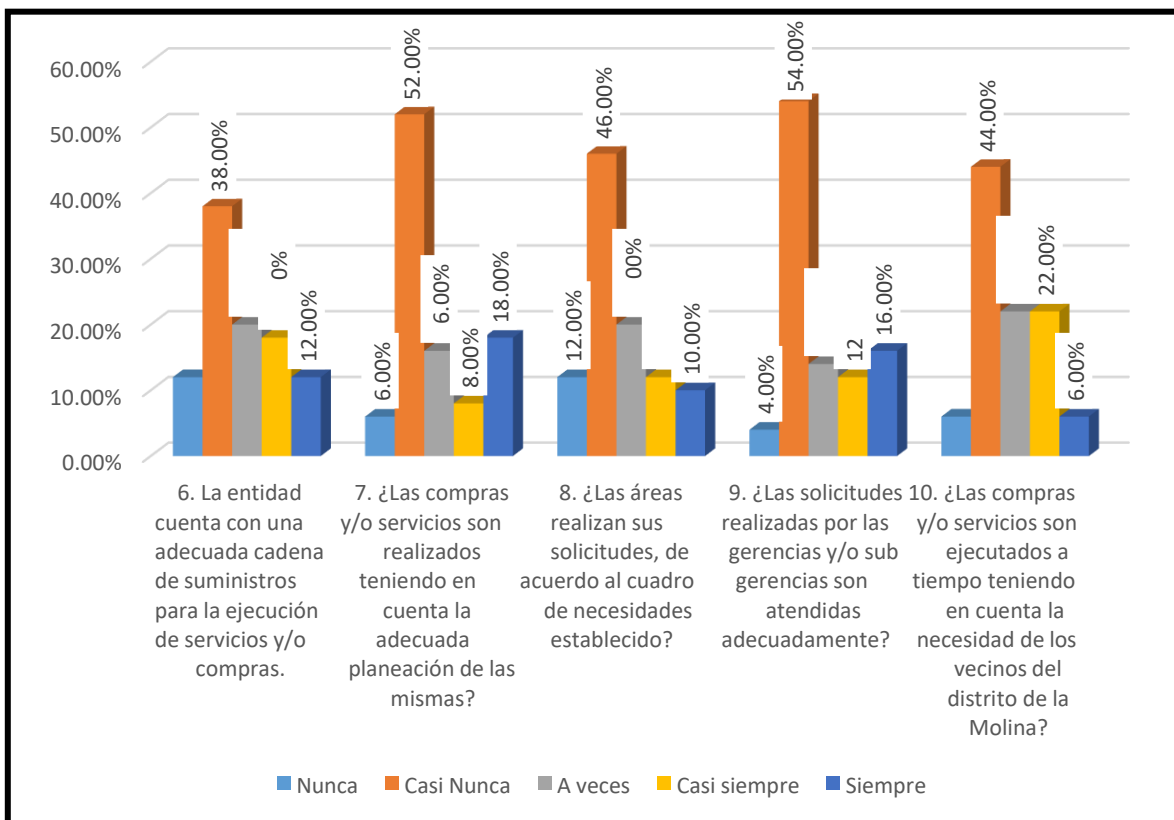


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019

En la tabla 3 y figura 2 se presentan las frecuencias y porcentajes con respecto a la subcategoría Cadena de Suministros, se puede observar que se destaca la respuesta *Casi Nunca* en las preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 las cuales han sido realizadas a 50 colaboradores de la Municipalidad de la Molina, en tal sentido respecto a la pregunta 6: La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras, el 38% de los encuestados indico *Casi Nunca*. Asimismo, en atención a la pregunta 7: Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas, el 52% de los trabajadores indico *Casi Nunca*. A demás, los encuestados respecto a la pregunta 8: Las áreas realizan sus solicitudes, de acuerdo al cuadro de necesidades establecido, el 46% indico *Casi Nunca*. También, con respecto a la pregunta 9: Las solicitudes realizadas por las gerencias y/o sub gerencias son atendidas adecuadamente, el 54% de los encuestados indico *Casi Nunca*. Finalmente, con respecto a la pregunta 10: Las compras y/o servicios son ejecutados a tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina, el 44% de los encuestados indico *Casi Nunca*.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proveedores en la Municipalidad de La Molina, Lima, 2019.*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores?	10	20.00%	22	44.00%	8	16.00%	7	14.00%	3	6.00%
12. ¿Los proveedores elegidos cumplen con las expectativas del área usuaria?	3	6.00%	22	44.00%	13	26.00%	10	20.00%	2	4.00%
13. ¿Los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad?	3	6.00%	14	28.00%	14	28.00%	14	28.00%	5	10.00%
14. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para el servicio y/o bien por el cual ha sido contratado?	1	2.00%	15	30.00%	12	24.00%	11	22.00%	11	22.00%
15. ¿Estaría de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística?	8	16.00%	12	24.00%	10	20.00%	7	14.00%	13	26.00%

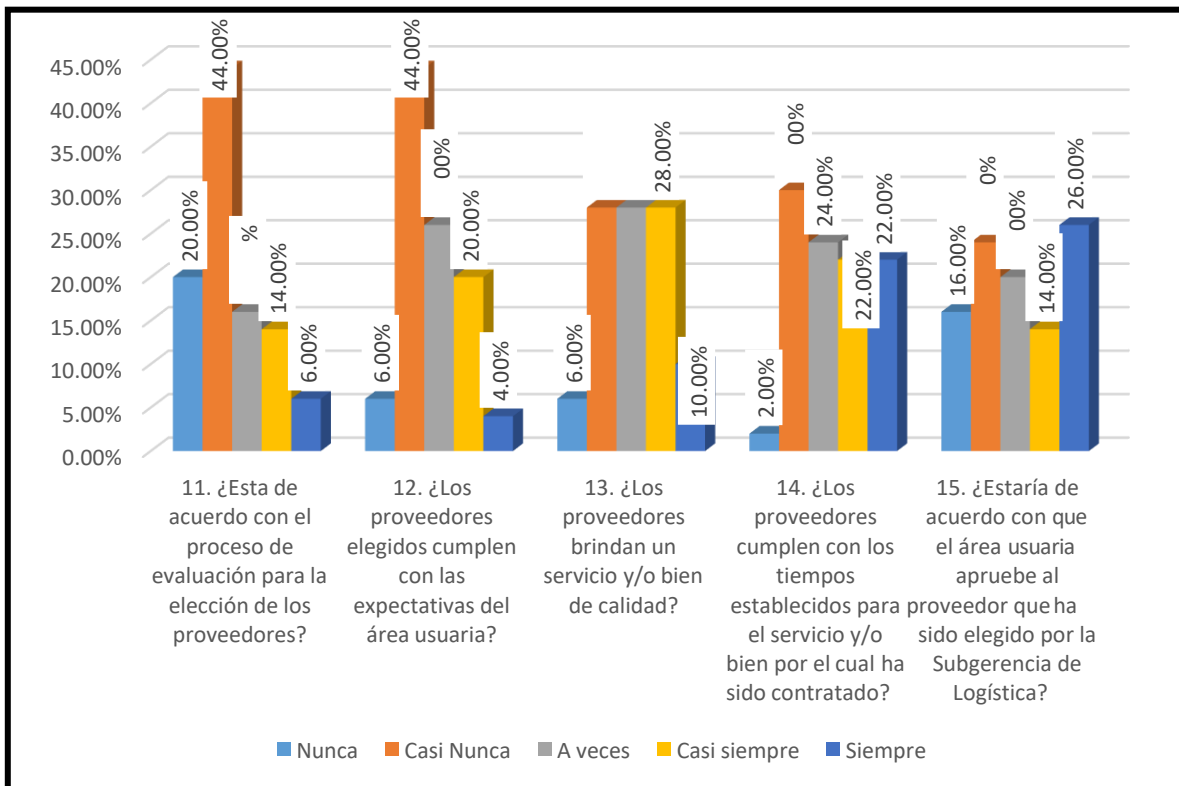


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Proveedores en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019

En la tabla 4 y figura 3 se presentan las frecuencias y porcentajes con respecto a la subcategoría Proveedores, se puede observar que se destacan las respuestas *Casi Nunca* en las preguntas 11, 12, 13 y 14 y *Siempre* en la pregunta 15, las cuales han sido realizadas a 50 colaboradores de la Municipalidad de la Molina, en tal sentido respecto a la pregunta 11: Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores, el 44% de los colaboradores indico *Casi Nunca*. Asimismo, en atención a la pregunta 12: Los proveedores elegidos cumplen con las expectativas del área usuaria, el 44% de los trabajadores indico *Casi Nunca*. A demás, los encuestados respecto a la pregunta 13: Los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad, el 28% indico *Casi Nunca*. También, con respecto a la pregunta 14: Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para el servicio y/o bien por el cual ha sido contratado, el 30% de los encuestados indico *Casi Nunca*. Finalmente, con respecto a la pregunta 15: Estaría de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística, el 24% de los encuestados indico *Siempre*.

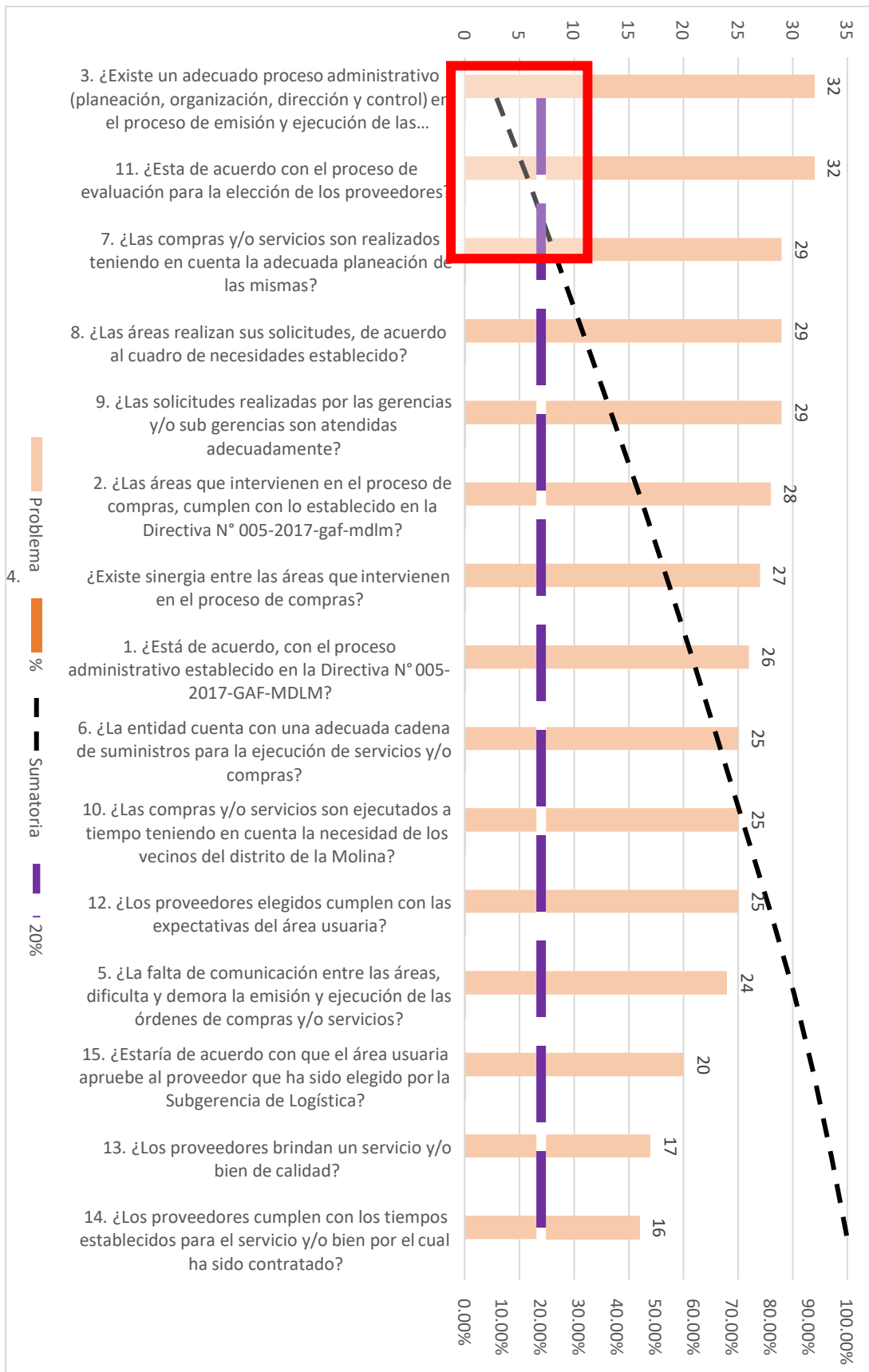


Tabla 5

*Pareto de la categoría Gestión de Compras en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019.*

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
3. ¿Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	32	8.33%	8.33%	20%
11. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores?	32	8.33%	16.67%	20%
7. ¿Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas?	29	7.55%	24.22%	20%
8. ¿Las áreas realizan sus solicitudes, de acuerdo al cuadro de necesidades establecido?	29	7.55%	31.77%	20%
9. ¿Las solicitudes realizadas por las gerencias y/o sub gerencias son atendidas adecuadamente?	29	7.55%	39.32%	20%
2. ¿Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva No 005-2017-gaf-mdlm?	28	7.29%	46.61%	20%
4. ¿Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras?	27	7.03%	53.65%	20%
1. ¿Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM?	26	6.77%	60.42%	20%
6. ¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras?	25	6.51%	66.93%	20%
10. ¿Las compras y/o servicios son ejecutados a tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina?	25	6.51%	73.44%	20%
12. ¿Los proveedores elegidos cumplen con las expectativas del área usuaria?	25	6.51%	79.95%	20%
5. ¿La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	24	6.25%	86.20%	20%
15. ¿Estaría de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística?	20	5.21%	91.41%	20%
13. ¿Los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad?	17	4.43%	95.83%	20%
14. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para el servicio y/o bien por el cual ha sido contratado?	16	4.17%	100.00%	20%

Figura 4. Pareto de la categoría Gestión de Compras en la Municipalidad de la Molina, Lima, 2019



En el análisis de Pareto, a través de la tabla 5 y figura 4 se determinó que, la pregunta 3: Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios, perteneciente a la Sub categoría Proceso Administrativo, es uno de los puntos críticos más elevados, lo cual nos refleja que la Municipalidad de la Molina no cuenta con un adecuado proceso para la emisión y ejecución de las órdenes. Con respecto al siguiente punto crítico, la pregunta 11: Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores de la Sub categoría Proveedores, nos refleja que muchos de los colaboradores de la entidad no están de acuerdo con la actual evaluación de los proveedores. Finalmente, el último punto crítico que se refleja, es la pregunta 7: Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas, que pertenece a la Sub categoría Cadena de Suministros, y en la cual se define como problema la falta de planeación al momento de solicitar algún servicio o compra.

Por lo cual, se define que los colaboradores de la Municipalidad de la Molina no están de acuerdo con el actual proceso con el cual se lleva a cabo la emisión de ordenes de compras y/o servicios.

### **3.2 Descripción de resultados cualitativo**

#### **Subcategoría Proceso Administrativo**

En la figura 5, en razón a la entrevista realizada con mención a la Subcategoría Proceso Administrativo, se tienen los siguientes indicadores: Planeamiento, Dirección y Control. La información obtenida en la entrevista con respecto al indicador Planeamiento, demuestra que los Subgerentes de las áreas que intervienen en el proceso de las órdenes no están de acuerdo con la actual directiva que establece el proceso que deben llevar las órdenes para su emisión, el desacuerdo que ellos muestran se da en primer lugar, porque los mismos sostienen que la Directiva No 005-2017 (Proceso para emisión de adquisiciones menores a 8 uits) no se encuentra completa, por lo cual no muestra todo el proceso como debería ser, en segundo lugar también indican que no se cumple con el proceso establecido, y esto se debe en su mayoría de veces a la falta de conocimiento por parte de las áreas usuarias al momento de realizar sus solicitudes y finalmente, otro de los puntos resaltantes es el mencionado

anteriormente, las áreas usuarias no cumplen con los aspectos que indica la directiva y esto se puede atribuir a la falta de conocimiento que se tiene acerca de los Procesos Administrativos.

Con respecto al indicador Dirección, después de haber realizado la entrevista se concluyó que no existe un proceso establecido claramente acerca del manejo posterior que se le debe dar a las órdenes emitidas por la Subgerencia de Logística, debido a que el proceso que se tiene mediante la Directiva No 005-2017 no explica cuál es el recorrido posterior que se debe seguir con la orden luego que es derivada por Logística a la Subgerencia de Contabilidad y Costos, por lo cual los Subgerentes de las áreas de Tesorería, Contabilidad y Costos y Logística, junto con la Gerencia de Administración han establecido el recorrido de la orden, según las normas generales, lo cual deriva en que una vez emitida la Orden es derivada a la Sub Gerencia de Contabilidad y Costos para que se realice el Control Previo y Devengado, si la orden es correcta se remite a la Gerencia de Administración, para que a su vez esta remita la orden junto con la solicitud de pago a la Subgerencia de Tesorería.

Terminando con la Subcategoría de Proceso Administrativo, tenemos al indicador Control, el cual según las entrevistas realizadas nos indica que actualmente no existe un control real en la documentación establecida, ya que a la fecha se ha podido notar que se siguen cometiendo los mismos errores en los documentos sustentatorios de las órdenes de compra y servicios, errores que se cometían a principios de año, lo cual nos indica que las pautas de control que se han ido estableciendo no han sido las más adecuadas. Por otro lado según lo indica el Subgerente de Contabilidad y Costos a la fecha se puede visualizar mediante los análisis contables, que hay una ejecución mayor de gastos que de ingresos, lo que da a notar una falta de control en las compras y servicios que se realizan por parte de las áreas usuarias y la Subgerencia de Logística, quienes son los encargados de la emisión de las ordenes que pasan para devengados.

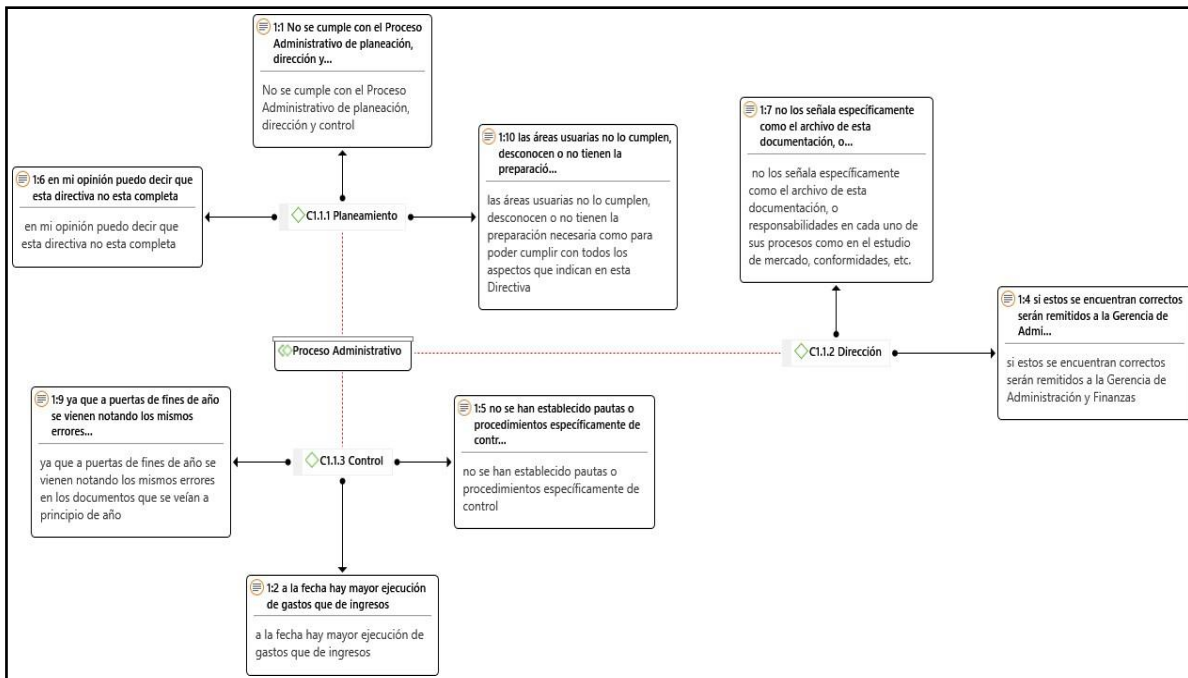


Figura 5. Análisis cualitativo de la Sub categoría Proceso Administrativo

### Subcategoría Cadena de Suministros

En la figura 6, de acuerdo a la entrevista realizada, en mención a la Subcategoría Cadena de Suministros, se obtuvieron los siguientes indicadores: Proceso, Compras y Ejecución. Observando que la información acerca del indicador Proceso es la siguiente: los Subgerentes de la entidad concuerdan en indicar que no existe un adecuado proceso para realizar las compras y servicios, lo cual se debe a que las áreas usuarias no realizan sus requerimientos con la debida anticipación, lo que dificulta que se lleve un proceso adecuado del mismo, debido a que muchas veces lo solicitan de manera urgente y el área encargada no puede llevar el proceso adecuadamente.

Con respecto al indicador de Compras, de la entrevista realizada a los Subgerentes de la entidad, ellos manifiestan que la mayoría de veces no se realizan de forma adecuada ya que no se cuenta con una adecuada cadena de suministros y esto se debe a que no hay una adecuada planeación. Esto debido a que la mayoría de veces los requerimientos emitidos por las áreas usuarias no se realizan con un tiempo de anticipación prudencial y no respetan el cuadro de necesidades que cada área orgánica tiene establecido para este año, con el cual se

deben verificar las compras y servicios que se van ejecutando. Sin embargo, esta última parte se puede justificar de alguna manera indicando que se viene trabajando con un cuadro de necesidades elaborado por la gestión anterior, por tal motivo ya se está realizando la creación del nuevo cuadro para el 2020.

Con respecto al indicador de Ejecución, de la entrevista realizada se obtiene la información de que las órdenes de compra y servicios no se están ejecutando de manera correcta, ya que existen demoras al momento de tramitar la orden, las cuales se dan al realizar la solicitud (requerimiento), como en el estudio de mercado y en la disponibilidad presupuestal, lo que conlleva a que el proveedor cada vez quede con menos tiempo para ejecutar el servicio o la compra, quien es al final el más perjudicado ya que tiene que apurar la entrega de su servicio o compra, porque al demorar el proceso, le acortaron el plazo al proveedor, por otro lado el Subgerente de Contabilidad y Costos hace hincapié en el hecho de que su área interviene en la ejecución de la orden mediante el devengado en el SIAF y el Control Previo, y es mediante este último que ha podido notar que las ordenes de compras y servicio remitidos por la Subgerencia de Logística no cuentan con el tiempo necesario para ser ejecutados.

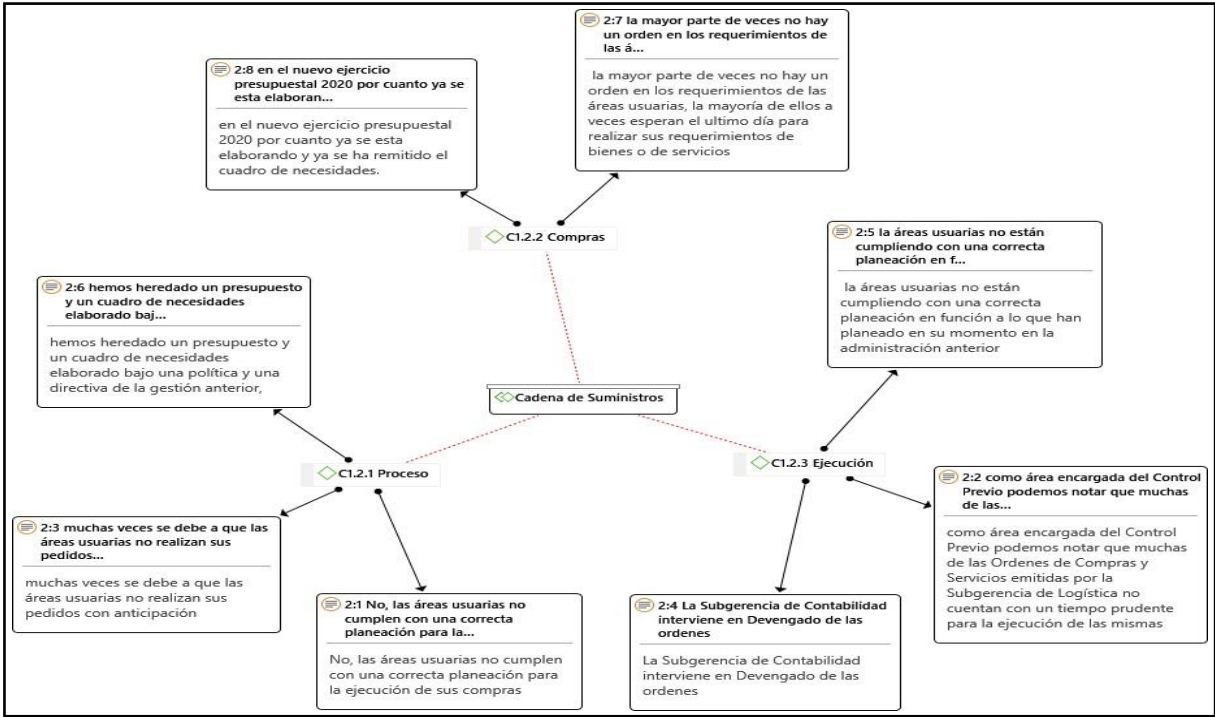


Figura 6. Análisis cualitativo de la Sub categoría Cadena de Suministros

## **Subcategoría Proveedores**

En la figura 7, de acuerdo a la entrevista realizada, con mención a la Subcategoría Proveedores, se han identificado los siguientes indicadores Selección, Calidad y Documentación. Observando que la información acerca del indicador Selección demuestra que no existe un adecuado proceso de selección para los proveedores que son seleccionados para trabajar en la entidad, lo cual se ha concluido luego de detectar que los servicios y bienes han sido adjudicados a proveedores que no cumplen con todas las expectativas del área usuaria y en muchos casos los mismos no se dedican al rubro solicitado para el servicio o bien, el proceso de selección también falla debido a que muchas veces las áreas usuarias no presentan los documentos para el proceso de compras y servicios correctamente especificados, documentos como los términos de referencia y especificaciones técnicas. Al no tener esos dos últimos documentos correctamente llenados, se dificulta el proceso de selección por parte del área encargada de las contrataciones. Por otro lado, según la información obtenida otro de los motivos por el cual se da una deficiencia en la selección de proveedores es debido a que muchos proveedores no quieren abastecer al Estado, ya que alegan que existe mucha burocracia y demora en los pagos.

Con respecto al indicador de Calidad, de la entrevista realizada se obtuvo que en algunas ocasiones se han detectado servicios y bienes que no han cumplido al 100% con lo solicitado. Esto se ha obtenido como consecuencia de que algunas empresas no quieren trabajar con las entidades municipales por falta de pago o por la burocracia que esto genera, lo cual conlleva a que el área de contrataciones debido a la escasez de proveedores elija a aquellos que, si llegan a cotizar, aunque el servicio que prestan no sea afín al rubro económico de la empresa que presentan.

Finalmente con respecto al indicador Documentación, se ha obtenido la información de que no hay una revisión permanente, real o normativa por parte de la Subgerencia de Logística acerca de los documentos que presentan los proveedores, documentos que serán sustento para las órdenes de compra y servicios y los errores más comunes en ellos se da en la emisión de los términos de referencia, especificaciones técnicas, cotizaciones, informe de

labores y comprobantes de pago como facturas y guías de remisión, presentado por los proveedores a la Subgerencia de Logística.

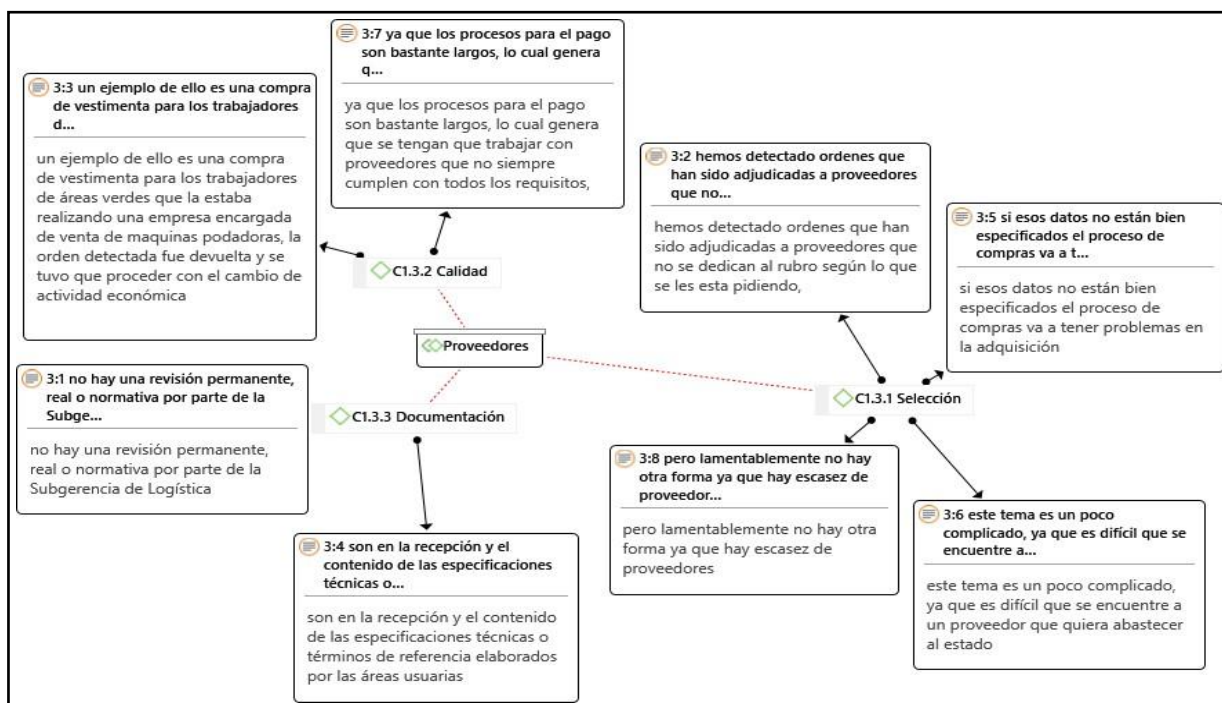


Figura 7. Análisis cualitativo de la Sub categoría Proveedores

### 3.3 Diagnóstico

En la figura 8, luego de haber realizado el análisis de forma cuantitativa y cualitativa, se ha podido detectar que existen puntos muy importantes que demuestran que las prácticas en la entidad no se están llevando del todo bien. Por ese motivo, se realizó el análisis de las Subcategorías e indicadores que corresponden a la categoría Gestión de Compras.

De acuerdo a la información recabada se realizó el análisis de la Subcategoría Proceso Administrativo, sobre el indicador de Planeación, el análisis cuantitativo dio como resultado que el 30% de los colaboradores encuestados en la entidad indicaron que NUNCA, cuando se les consultó sobre si estarían de acuerdo con el Proceso Administrativo establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM, lo cual nos demuestra que un número considerable de los trabajadores encuestados no están de acuerdo con la directiva que actualmente se encuentra vigente en la Municipalidad. Por otro lado, en el análisis cualitativo de la entrevista realizada a los Subgerentes de la entidad, ellos indican que no están de acuerdo con la actual



directiva que establece el proceso que deben llevar las órdenes para su emisión y esto debido a que según alegan la misma se encuentra incompleta ya que no muestra el proceso en su totalidad y otro aspecto importante es que se encuentra fuera de fecha, debido a que fue emitida en el año 2017 y al año 2019 está ya ha debido ser actualizada, sin embargo, esto no se ha hecho.

En razón al indicador Dirección, del análisis cuantitativo realizado, se pudo obtener la información de que el 46% de los colaboradores encuestados indicaron CASI NUNCA, cuando se les consultó sobre si las áreas que intervienen en el proceso de compras cumplen con lo establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM, lo cual nos demuestra que los colaboradores de la entidad no toman de manera responsable el proceso que ya se tiene establecido para poder direccionar las órdenes, del análisis cualitativo se obtuvo como resultado que no existe un proceso establecido claramente acerca del manejo posterior que se le debe dar a las órdenes emitidas por la Subgerencia de Logística, debido a que el proceso que se tiene mediante la Directiva No 005-2017 no explica cuál es el recorrido que se debe seguir con la orden luego que es derivaba por Logística a la Subgerencia de Contabilidad y Costos, por lo cual los Subgerentes de las áreas de Tesorería, Contabilidad y Costos y Logística, junto con la Gerencia de Administración han establecido el recorrido de la orden, según las normas generales.

Con respecto al indicador Control, del análisis cuantitativo se puede indicar que el 46% de los colaboradores encuestados indicó Casi Nunca, cuando se les consultó acerca de que si existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios, lo cual indica que los colaboradores notan que el actual proceso que se utiliza para el control de las órdenes no es el más adecuado. Por otro lado, como resultado del análisis cualitativo se identificó que actualmente no existe un control real en la documentación establecida, ya que a la fecha se ha podido notar que se siguen cometiendo los mismos errores en los documentos sustentatorios de las órdenes de compra y servicios, errores que se cometían a principios de año, lo cual nos indica que las pautas de control que se han ido estableciendo no han sido las más adecuadas. Por otro lado, según lo indica el Subgerente de Contabilidad y Costos a la

fecha se puede visualizar mediante los análisis contables, que hay una ejecución mayor de gastos que ingresos, lo que evidencia una falta de control en las compras y servicios que se realizan por parte de las áreas usuarias y la Subgerencia de Logística, quienes son los encargados de la emisión de las órdenes que pasan para devengados.

Asimismo, del análisis realizado a la Subcategoría Cadena de Suministros, se identificó el indicador Proceso, y el análisis cuantitativo dio como resultado que el 38% de los colaboradores encuestados indicaron CASI NUNCA, cuando se les consulto si la entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras, lo cual indica que la entidad no establece de manera adecuada el proceso de la cadena de suministros comenzando por la planeación, ya que no todos los requerimientos son emitidos con la debida anticipación, del análisis cualitativo se identificó que no existe un adecuado proceso para realizar las compras y servicios, lo cual se debe a que las áreas usuarias no realizan sus requerimientos con la debida anticipación, lo que dificulta que se lleve un proceso adecuado del mismo, debido a que muchas veces lo solicitan de manera urgente y por ende el área encargada de las contrataciones no puede cumplir con los tiempos prudentes.

En razón al indicador Compras, del análisis cuantitativo se obtuvo que el 52% de los colaboradores encuestados respondió Casi Nunca, cuando se les consulto si las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas, con lo cual se puede identificar que no hay una adecuada planeación para llevar a cabo la orden de servicio y compras, y esto en gran parte se debe a que las áreas usuarias encargadas de realizar los pedidos para la emisión de las ordenes no lo hacen con la debida anticipación, lo cual tiene como consecuencia que no se pueda llevar una cadena adecuada, por otro lado de la entrevista realizada se obtuvo el análisis cualitativo, donde se indica que la mayoría de veces los requerimientos emitidos por las áreas usuarias no se realizan con un tiempo de anticipación prudencial y no respetan el cuadro de necesidades que cada área orgánica tiene establecido para este año, con el cual se deben verificar las compras y servicios que se van ejecutando, por lo cual los sub gerentes concluyen en que la entidad no cuenta con una adecuada Cadena de Suministros para realizar las compras y servicios.

Con respecto al indicador Ejecución, del análisis cuantitativo se obtuvo que el 44% de los colaboradores encuestados indico Casi Nunca, cuando se les consulto si las compras y/o servicios son ejecutados a tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina, del análisis cualitativo realizado se obtuvo que las órdenes de compra y servicios no se están ejecutando de manera correcta, debido a que existen demoras al momento de tramitar la orden, las cuales se dan al realizar la solicitud (requerimiento), como en el estudio de mercado y en la disponibilidad presupuestal, lo que conlleva a que el proveedor cada vez quede con menos tiempo para ejecutar el servicio o la compra, quien es al final el más perjudicado ya que tiene que apurar la entrega de su servicio o compra, porque al demorar el proceso, le acortaron el plazo al proveedor

Finalmente, del análisis realizado a la Subcategoría Proveedor, se identificó el indicador Selección, y del análisis cuantitativo se pudo obtener que de los colaboradores encuestado el 44% indico Casi Nunca, cuando se consultó si están de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores, lo cual nos demuestra que al respecto deben establecerse mejoras, del análisis cualitativo realizado mediante entrevista a los subgerentes se identificó que no existe un adecuado proceso de selección para los proveedores que son seleccionados para trabajar en la entidad, lo cual se ha concluido luego de detectar que los servicios y bienes han sido adjudicados a proveedores que no cumplen con todas las expectativas del área usuaria y en muchos casos los mismos no se dedican al rubro solicitado para el servicio o bien. El proceso de selección también falla debido a que muchas veces las áreas usuarias no presentan los documentos para el proceso de compras y servicios correctamente especificados, documentos como los términos de referencia y especificaciones técnicas.

Del indicador Calidad, se obtuvo el análisis cuantitativo que indica que el 28% de los encuestados respondió Casi Nunca, cuando se le consultó si los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad, lo que demuestra que muchos de los colaboradores no están de acuerdo con los servicios brindados y bienes entregados. Por otro lado, del análisis cualitativo se pudo recabar la información de que se han detectado proveedores que no han cumplido al 100% con lo solicitado, esto se ha obtenido como consecuencia de que algunas empresas

no quieren trabajar con las entidades municipales por falta de pago o por la burocracia que esto genera, lo cual conlleva a que el área de contrataciones debido a la escasez de proveedores elija a aquellos que si llegan a cotizar, aunque el servicio que prestan no sea a fin al rubro económico de la empresa que presentan.

Por último, del indicador Documentación, se obtuvo el análisis cuantitativo cuando se le consultó a los colaboradores encuestados si estarían de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística, y el 24% respondió Siempre, lo cual indica que es un punto que se debería implementar en el proceso de emisión de las órdenes. Por otro lado, el análisis cualitativo dejó como resultado de la entrevista que no hay una revisión permanente, real o normativa por parte de la Subgerencia de Logística acerca de los documentos que presentan los proveedores, documentos que serán sustento para las órdenes de compra y servicios y los errores más comunes en ellos se da en la emisión de los términos de referencia, especificaciones técnicas, cotizaciones, informe de labores y comprobantes de pago como facturas y guías de remisión, presentado por lo proveedores a la Subgerencia de Logística.

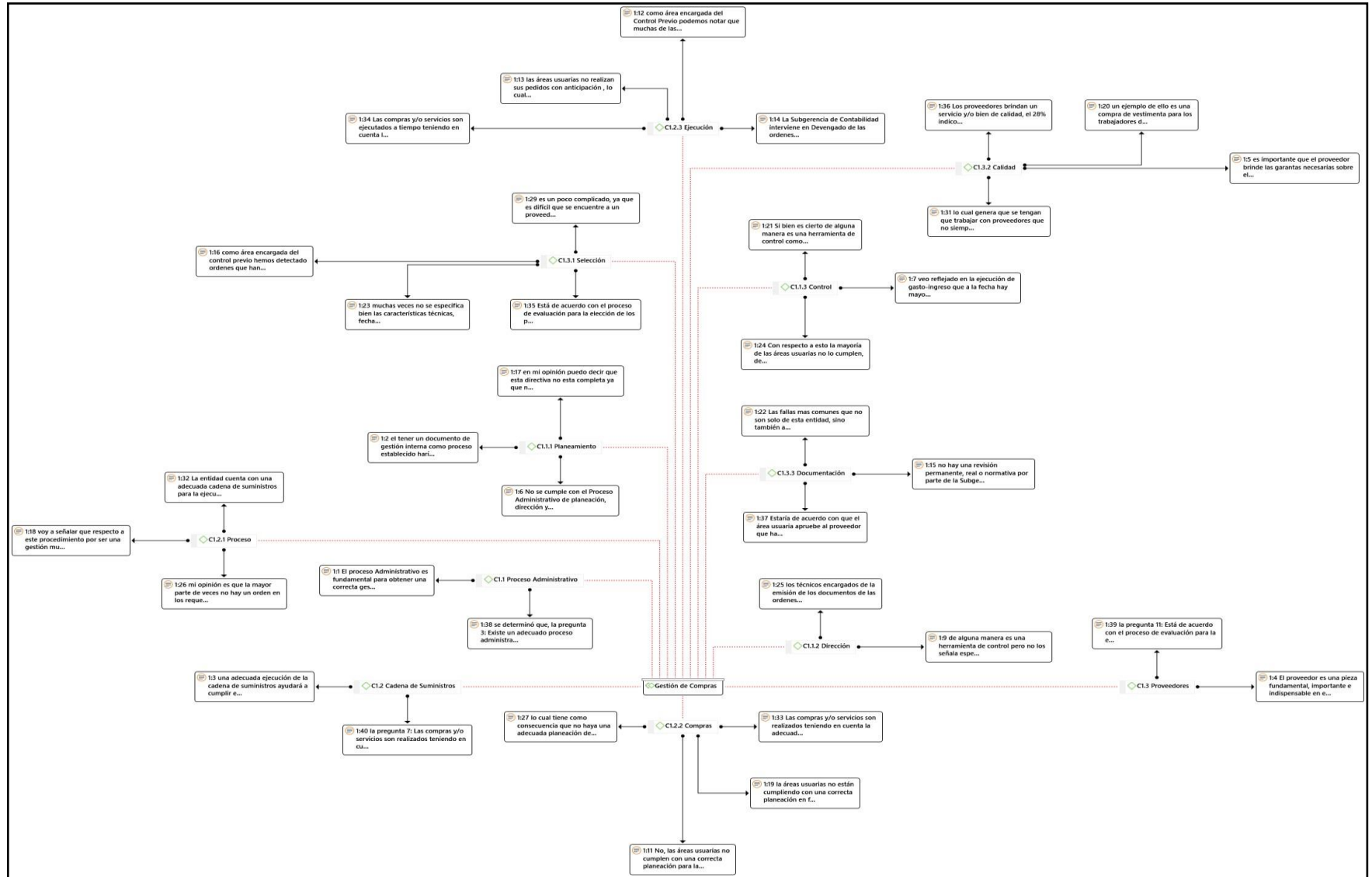


Figura 8. Triangulación Mixta de la Gestión de Compra

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Fundamentos de la propuesta**

El presente trabajo, tiene como objetivo principal la actualización de la Directiva de procedimientos N°005-2017-GAF-MDLM, la Implementación de un Manual de Procedimientos para la adecuada Planeación de las Compras y Servicios solicitados y la implementación de un Manual de Procedimientos para el Proceso de selección de Proveedores, esto contribuirá con la mejora de la Gestión de Compras que actualmente se lleva a cabo en la Municipalidad de la Molina. Es por este motivo que se consideró como una de las teorías principales a la Teoría de la Gestión de Compras, la cual nos indica la importancia de contar con un adecuado proceso administrativo, el cual permitirá que se satisfagan las necesidades de servicios y compras que tiene la entidad, en un tiempo adecuado y con un precio justo, logrando la armonía entre todas las áreas usuarias.

La teoría también ayuda a entender que la manera correcta de llevar a cabo una adecuada Gestión de Compras es de forma organizada, con lo que se logrará satisfacer las necesidades de las áreas usuarias mediante la atención de sus requerimientos de bienes y servicios, lo que conllevará a la emisión de las órdenes en un tiempo adecuado para su oportuna ejecución, todo esto con la intención de lograr un objetivo común por el bien de la entidad.

Asimismo, se consideró la Teoría de la Organización, ya que es imprescindible contar con estructuras o sistemas administrativos elaborados para lograr metas u objetivos conjuntos, contar con una buena organización en la entidad permitirá que todos se encaminen hacia un objetivo en común; según los análisis obtenidos se podrán lograr en la entidad mediante la emisión de la actualización de la Directiva de Procesos y la emisión de Manuales de Procedimientos para la Planeación de Órdenes y selección de Proveedores, lo cual también permitirá que los colaboradores logren cambios favorables y dinámicos, entendiendo que todos caminan hacia un objetivo común y por el bien de la entidad.

Finalmente, se utilizó la Teoría de APO (Administración por Objetivos), la cual sustenta la importancia de que todos los colaboradores de la entidad identifiquen un objetivo en común y trabajen en conjunto para lograrlo, y solo será posible si se cuenta con personas altamente

preparadas para poder lograrlo. Esta permitirá definir las responsabilidades de los trabajadores y por ende de cada área orgánica de la entidad, por lo cual se tiene que contar indispensablemente con el apoyo de los Subgerentes y Gerentes de la entidad, quienes al igual que los trabajadores deben ser profesional preparados y capacitados para ejercer el cargo asignado.

La propuesta es realizada con el propósito de actualizar e implementar procesos de dirección y control, lo cual será posible mediante la actualización de la Directiva y la implementación de Manuales de Procedimientos. Para este fin se realizó una encuesta a 50 colaboradores de la entidad y mediante los indicadores asignados se obtuvieron los resultados a analizar. Finalmente se realizó la entrevista a los Subgerentes de Tesorería, Contabilidad y Costos y Logística y fue mediante la investigación realizada que se notaron las algunas falencias en la Gestión de Compras de la entidad.

### **3.4.2 Problemas**

Luego de haber analizado las encuestas realizadas a los colaboradores de la entidad y las entrevistas realizadas a los Subgerentes que intervienen en el proceso administrativo, se determinó que los problemas que existen son los siguientes: En primer lugar, la falta de un adecuado Proceso Administrativo para las órdenes de compra y servicios y esto se da como consecuencia de que actualmente la entidad se rige bajo la Directiva N°005-2017-GAF-MDLM la cual está establecida bajo las normas del año 2016-2017, por lo que a la fecha ya se encuentra desfasada. Por otro lado, se verificó que la Directiva se encuentra incompleta, debido a que muestra la emisión de la orden, pero no brinda el seguimiento posterior de la misma, como su trámite a la Subgerencia de Contabilidad para el Control Previo y su Devengado, el trámite a la Gerencia de Administración y Finanzas para que brinde la orden de pago y finalmente su paso a la Subgerencia de Tesorería para el Giro respectivo y la custodia de las mismas.

Por otro lado, como segundo problema se identificó la inadecuada ejecución de la cadena de suministros debido a la falta de planeamiento, este surge como consecuencia de que las áreas usuarias no realizan sus requerimientos (solicitudes de bienes y servicios) con

anticipación, lo que obstaculiza que se lleve a cabo el adecuado proceso de los mismos, es preciso señalar también que muchas veces los requerimientos aparte de ser presentados fuera de fecha, son solicitados de manera urgente o como erróneamente se dice “para ayer”, lo cual tiene como resultado que el área encargada de las contrataciones no cuente con la organización necesaria para que se lleve a cabo el desarrollo del bien o servicio.

Finalmente, el último problema identificado fue el proceso de selección de proveedores poco adecuado, el cual surge después de interpretar los análisis realizados, ya que se detectó que algunos de los servicios y bienes ejecutados por la entidad, fueron adjudicados a proveedores que no cumplen con las expectativas de las áreas usuarias. Por otro lado, se ha detectado que muchas de las empresas contratadas cuenta con una actividad económica en la SUNAT muy diferente al servicio o compra por lo cual se le está contratando, lo cual genera muchas suspicacias al momento de pasar los sistemas de control de la entidad, otro de los puntos quiebre por lo cual no hay una correcta selección de proveedores es debido a que muchos de ellos ya no quieren cotizar con las entidades públicas, culpando a los trámites altamente burocráticos y la larga espera que deben hacer para recibir sus pagos, por lo que podríamos decir que hay una escasez de proveedores en la entidades públicas.

### **3.4.3 Elección de la alternativa de solución**

Las alternativas de solución se obtuvieron luego de haber realizado el análisis cuantitativo generado de las encuestas realizadas a 50 colaboradores de la entidad y el análisis cualitativo generado de las entrevistas realizadas a tres Subgerentes de la entidad que tienen poder de decisión sobre el proceso de las órdenes. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante la triangulación mixta y el sistema AtlasTi8, obteniendo como resultado 12 problemas cuantitativos y cualitativos, los cuales fueron priorizados obteniendo 03 problemas fundamentales, así también mediante la matriz de solución se hallaron 04 alternativas de solución, las cuales fueron: S1 Actualización de la Directiva No 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo, S2 Implementación de un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados, S3 Implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores y S4 Implementación de



capacitaciones directas a los colaboradores encargados de la emisión de los documentos sustentatorios de las órdenes.

Alternativas de Solución		Evaluación de alternativas					✓ 1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta
		Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social					
		0.30	0.20	0.40	0.10	0.00					
1	S1 Actualización de la Directiva N° 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo	5	3	3	1	1	3.400	3.400	S1 Actualización de la Directiva N° 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo	A.-Falta de un adecuado Proceso Administrativo para las órdenes de compra y servicios	1.-Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios.
2	S2 Implementación de un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados	4	2	3	1	2.900	2.-Presentar los requerimientos en fechas programadas para su adecuado trámite				
3	S3 Implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores	4	3	3	1	3.100	3.- Obtener un proceso de selección de proveedores adecuado				
4	S4 Implementación de capacitaciones directas a los colaboradores encargados de la emisión de los documentos sustentatorios de las órdenes.	3	2	1	1	1.800					

Figura 9. Matriz de propuesta - Alternativa de Solución

### 3.4.4 Objetivos de la propuesta

Los objetivos fueron determinados mediante el análisis de la matriz de la propuesta, y son:

Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019.

Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019.

Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores en la Municipalidad de la Molina, 2019.

### 3.4.5 Justificación de la propuesta

El presente estudio tiene como finalidad principal brindar una solución accesible a los problemas con los que cuenta la entidad, el tener un acercamiento directo a las órdenes de compras y servicios, fue factible observar la forma en la cual se venían desarrollando, y observar de manera

imparcial las deficiencias que se tienen en el proceso administrativo, la ejecución de la cadena de suministros y la selección de proveedores.

Por tal motivo, se han realizado propuestas de solución de manera objetiva, por lo cual se están implementando manuales administrativos de procedimientos, los cuales son: la actualización de la Directiva de procedimientos N°005-2017-GAF-MDLM, la Implementación de un Manual de Procedimientos para la adecuada Planeación de las Compras y Servicios solicitados y la implementación de un Manual de Procedimientos para el Proceso de selección de Proveedores, lo que permitirá tener una guía adecuada para el proceso de las ordenes de compras y servicios.

#### **3.4.6 Desarrollo de la propuesta**

**Objetivo 1:** Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019.

El presente trabajo de investigación se realizó para desarrollar el Objetivo No 01, por lo cual se diseñó un plan de 13 actividades, lo cual permitirá desarrollar la solución planteada que es la Actualización de la Directiva No 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo. Esta solución será llevada a cabo desde los primeros días hábiles del mes de enero hasta los fines del mes de marzo 2020, según se muestra en el siguiente cuadro:

## Plan de Actividades

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal
2	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas	4/01/2020	2	6/01/2020	Solicitar el trámite para la emisión de la actualización de la Directiva actual	Sub gerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas
3	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Logística	7/01/2020	10	17/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la modificación de la Directiva	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas
4	Aprobación de la solicitud presentada	18/01/2020	3	21/01/2020	Dar inicio al trámite para la actualización de la Directiva actual	Gerencia de Administración y Finanzas
5	Contratar un asesor externo especialista en emisión de Directivas	22/01/2020	30	21/02/2020	Contar con un especialista para la actualización de la Directiva actual	Subgerencia de logística y Gerencia de Administración y Finanzas
6	Identificar las áreas administrativas que intervienen en el proceso de órdenes	22/02/2020	5	27/02/2020	Establecer que áreas intervienen en el proceso de emisión de las órdenes	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas
7	Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de órdenes	28/02/2020	2	1/03/2020	Identificar cuáles son las modificaciones que se establecerán en la Directiva	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y Técnicos de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Sub gerencia de Logística, Contabilidad y Costos y Tesorería
8	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión	2/03/2020	4	6/03/2020	Identificar cuáles son las modificaciones que se establecerán en la Directiva	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas
9	Emisión de la nueva Directiva actualizada según las normas vigentes	7/03/2020	10	17/03/2020	Redacción de la nueva Directiva teniendo en cuenta las normas vigentes y las propuestas de las áreas administrativas	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas
10	Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión	18/03/2020	2	20/03/2020	Presentar y dar revisión a la nueva Directiva actualizada	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y Técnicos de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Sub gerencia de Logística, Contabilidad y Costos y Tesorería
11	Revisión del producto final	21/03/2020	3	24/03/2020	Revisar la nueva Directiva de procesos para su posterior aprobación	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y Técnicos de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Sub gerencia de Logística, Contabilidad y Costos y Tesorería
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación	25/03/2020	1	26/03/2020	Aprobar mediante Resolución la nueva Directiva para comenzar con su vigencia y su uso	Gerencia de Administración y Finanzas
13	Notificación de la Directiva de procesos a todas las áreas orgánicas de la entidad.	27/03/2020	3	30/03/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento de la nueva Directiva de procesos.	Gerencia de Administración y Finanzas

**Cuadro 1.** Plan de actividades para implementar la actualización de la Directiva No 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo.

Para lograr que se desarrolle el plan de actividades planteado para el objetivo No 1, la municipalidad deberá realizar una inversión de S/. 15,525.00 soles, el presupuesto obtenido es a todo costo, ya que en el comprende el pago de los honorarios a los técnicos que laboraran horas extras y la contratación del asesor especialista en la emisión de directivas, el cual será vital para lograr la solución deseada.

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Utilidad/Pérdida</b>
5	Contratar un asesor externo especialista en emisión de Directivas	0.00	15000.00	-15,000.00
7	Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de órdenes	0.00	150.00	-150.00
10	Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión	0.00	150.00	-150.00
11	Revisión del producto final	0.00	225.00	-225.00
		-	<b>15,525.00</b>	<b>-15,525.00</b>

*Cuadro 2.* Presupuesto general para la implementación de la actualización de la Directiva No 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo.

**Diagrama de Gantt**  
**Cronograma de actividades**

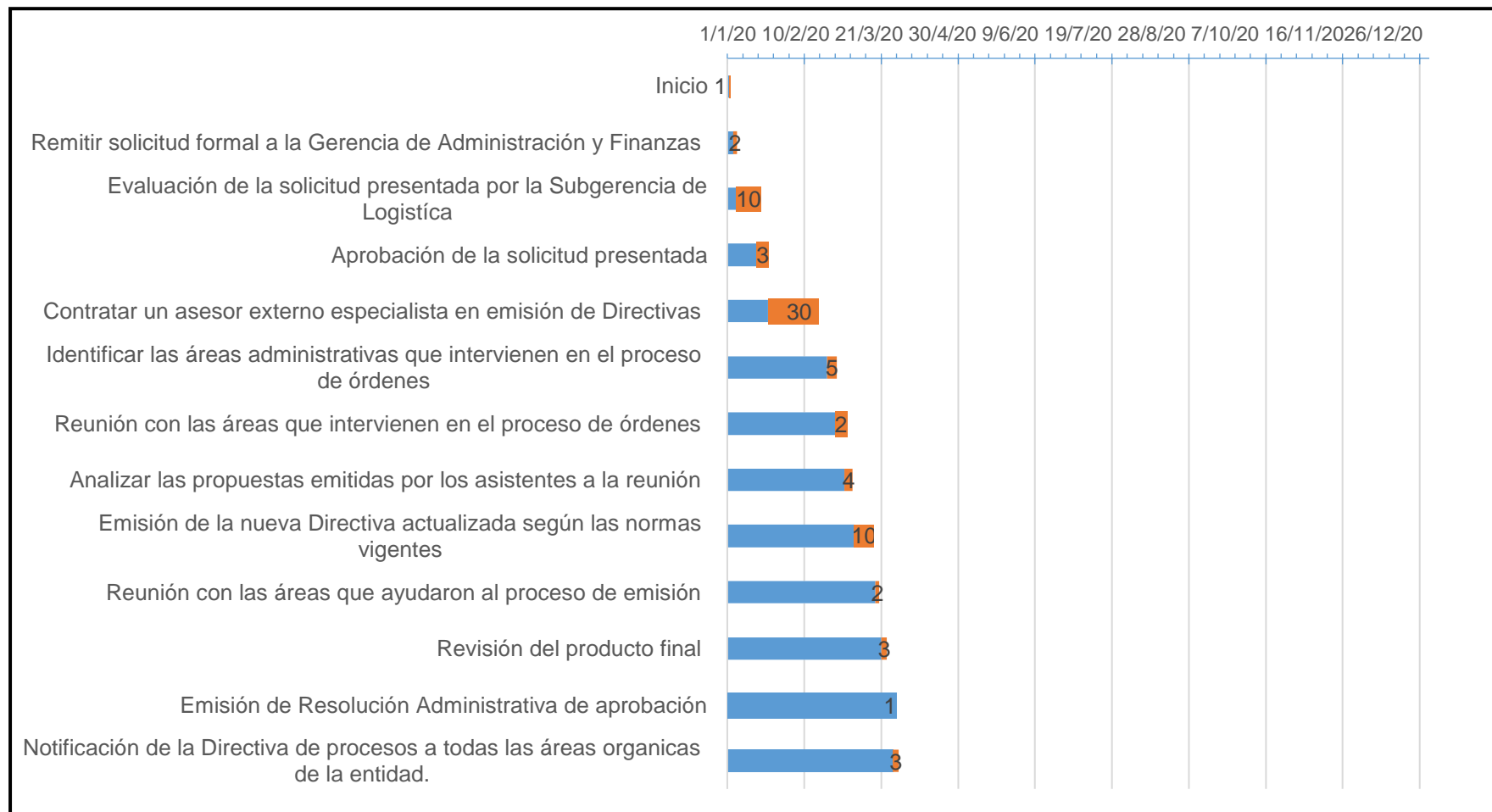


Figura 10. Cronograma de plan de actividades para la implementación del objetivo No 1.

## Solución Técnica

Para llevar a cabo el objetivo No 01, se planteó una solución en base a los análisis cuantitativos y cualitativos que se han realizado en la investigación, el cual dio como resultado principal que se debe realizar la actualización de la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM, la cual no muestra un proceso administrativo completo y actualizado. Por tal motivo, se ha procedido con realizar el flujograma actualizado que se tendrá en cuenta para la emisión de actualización de la directiva y el cual muestra un proceso más completo para las ordenes de compras y servicios debido a que inicia con la emisión del requerimiento y culmina con la ejecución del gasto en la Subgerencia de Tesorería.

## Flujograma vigente según Directiva No 005-2017-GAF-MDLM

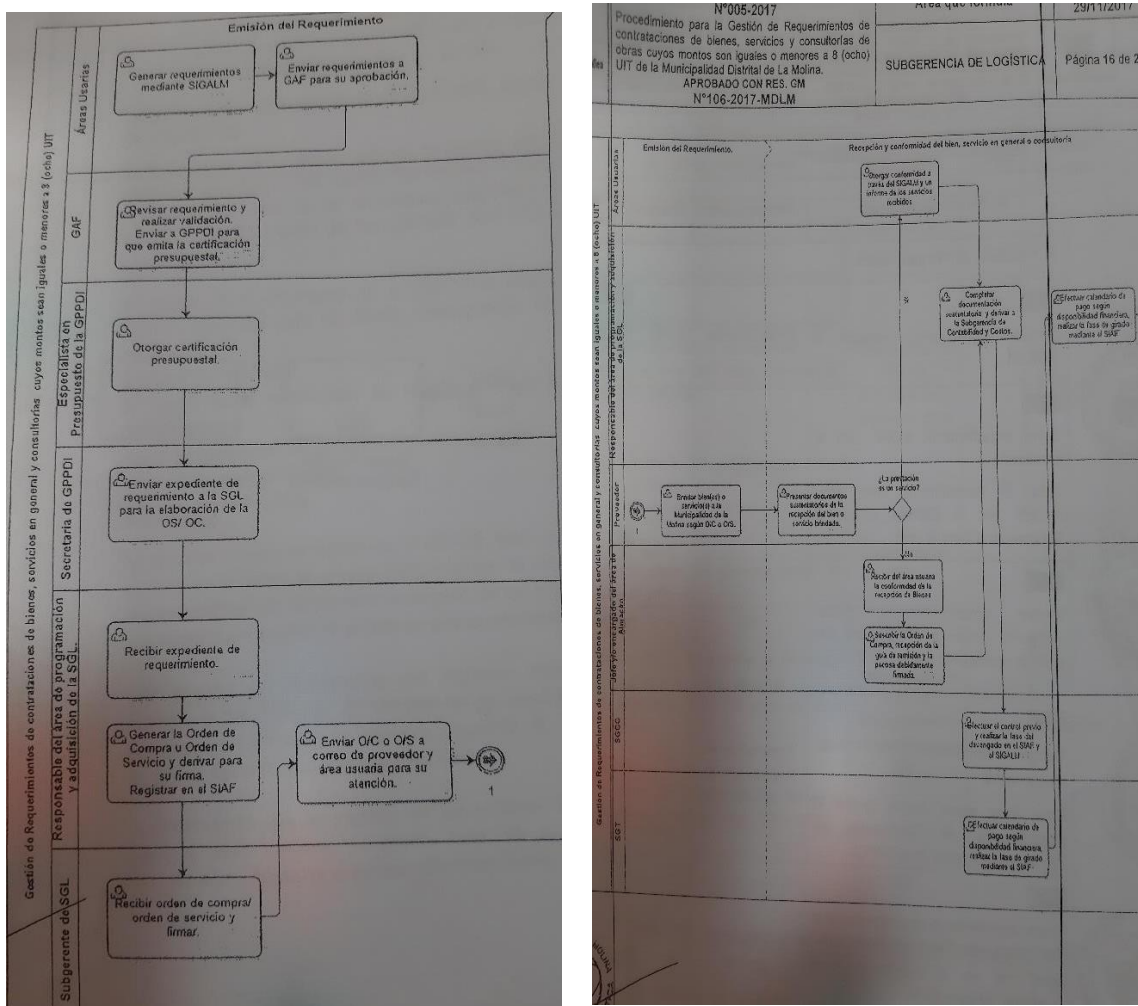
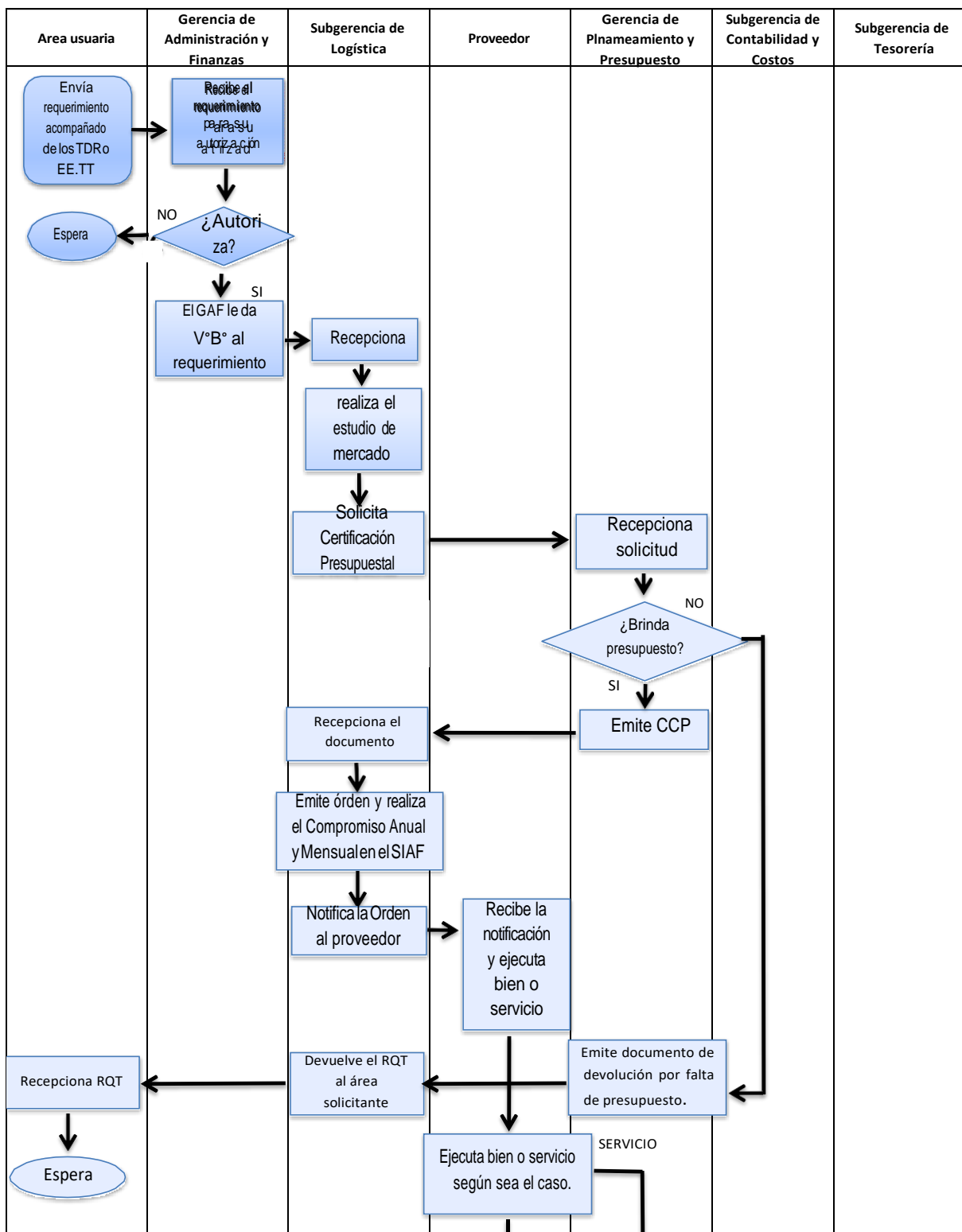


Figura 11. Flujograma establecido en la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM

## Flujograma propuesto para actualización



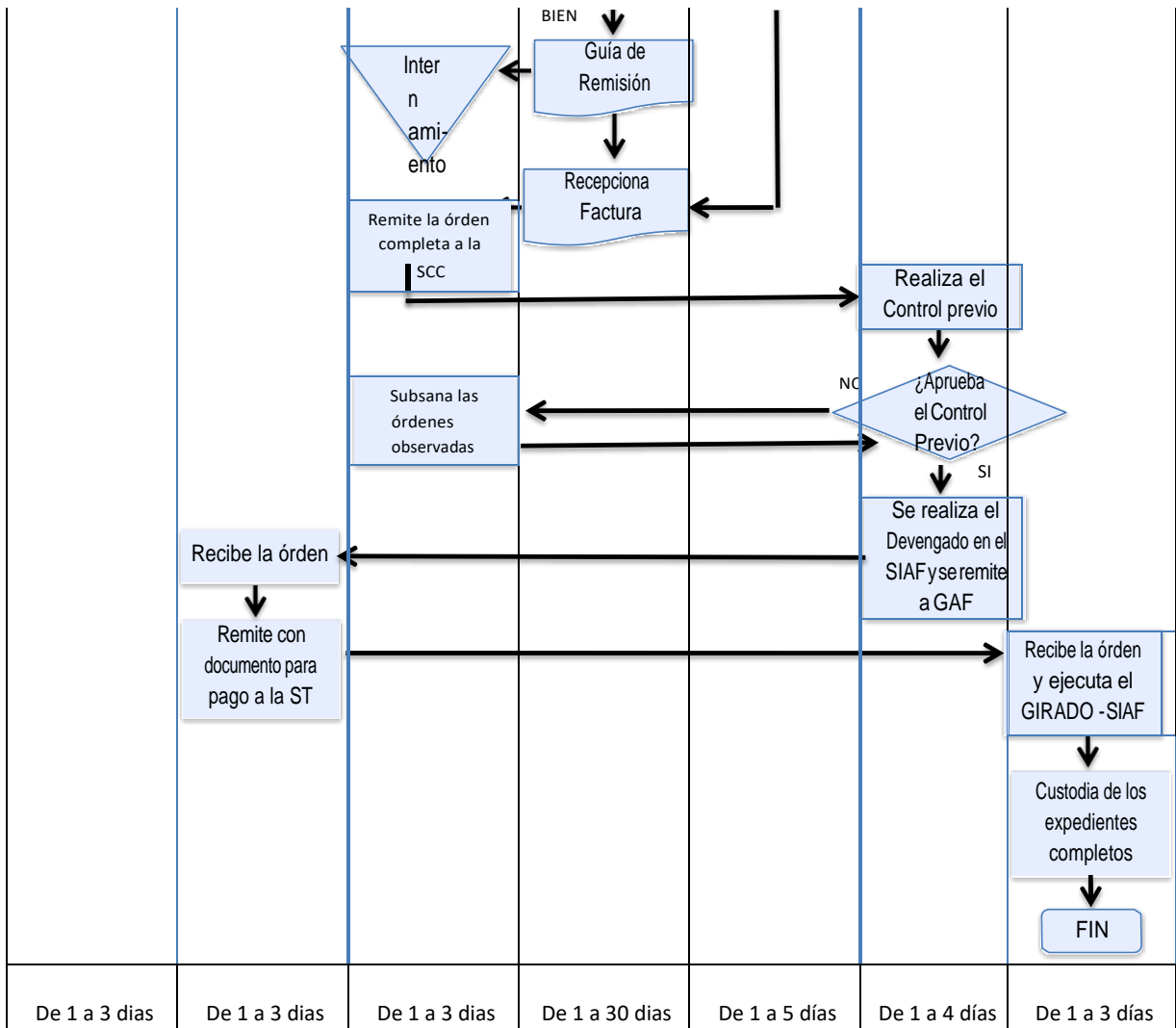


Figura 12. Flujograma para implementar el adecuado proceso administrativo

### Indicadores

Indicador de órdenes de servicios

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de órdenes de servicios rechazadas}}{\text{N}^\circ \text{ de órdenes de servicios emitidas}} \times 100$$

Indicador de órdenes de compras

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de órdenes de compra rechazadas}}{\text{N}^\circ \text{ de órdenes de compra emitidos}} \times 100$$



**Objetivo 2:** Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019.

Otro de los objetivos a desarrollar es el No 02, para lo cual se planteó una alternativa de solución que se ha comenzado a desarrollar en primer lugar estableciendo un plan de actividades de 13 pasos que permitirá implementar un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados. Esta implementación será desde los primeros días hábiles del mes de enero hasta fines del mes de marzo 2020.

### Plan de Actividades

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal
2	Reunión con la Subgerencia de Logística para presentarle la propuesta	4/01/2020	2	6/01/2020	Presentar la propuesta de solución al problema de ejecución inadecuada de la Cadena de Suministros	Subgerentes y técnicos de la Subgerencia de Contabilidad y Costos y Subgerencia de Logística
3	Evaluación de la propuesta, acerca de su viabilidad y las mejoras que se obtendrían	7/01/2020	5	12/01/2020	Evaluar las mejoras que se obtendrían con la implementación	Subgerencia de Logística
4	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas	13/01/2020	1	14/01/2020	Solicitar el trámite para la emisión del nuevo manual de procedimientos	Sub gerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas
5	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Logística	15/01/2020	5	20/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la implementación del manual de Procedimientos	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas
6	Aprobación de la solicitud presentada	21/01/2020	1	22/01/2020	Dar inicio al trámite para la emisión del manual de procedimientos	Gerencia de Administración y Finanzas
7	Contratar un asesor para la emisión de un manual de Procedimientos	23/01/2020	30	22/02/2020	Contar con un especialista para la emisión de un manual de procedimientos	Subgerencia de logística y Gerencia de Administración y Finanzas
8	Reunión con la Subgerencia de Logística y Contabilidad y costos	23/02/2020	2	25/02/2020	Obtener las propuestas para la implementación del manual que tienen ambas áreas	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Subgerentes y Técnicos de la Subgerencia de Logística, Contabilidad y Costos
9	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión	26/02/2020	6	3/03/2020	Identificar cuáles son las modificaciones que se establecerán en el manual	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas
10	Emisión del nuevo manual de Procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados	4/03/2020	10	14/03/2020	Redacción del nuevo manual teniendo en cuenta las normas vigentes y las propuestas de las áreas administrativas	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas
11	Revisión del producto final	15/03/2020	3	18/03/2020	Revisar el nuevo manual de procesos para su posterior aprobación	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Subgerentes y Técnicos de la Subgerencia de Logística, Contabilidad y Costos
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación	19/03/2020	1	20/03/2020	Aprobar mediante Resolución el nuevo manual para comenzar con su vigencia y uso	Gerencia de Administración y Finanzas
13	Notificación del nuevo manual de Procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados	21/03/2020	3	24/03/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento del nuevo manual de procedimientos	Gerencia de Administración y Finanzas

**Cuadro 3.** Plan de actividades para implementar un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados

Para lograr que se desarrolle el plan de actividades planteado para solucionar el objetivo N°2, la municipalidad tendrá que realizar una inversión de S/. 15,262.50 soles, el presupuesto obtenido incluye el pago a los técnicos por sus labores fuera del horario de oficina y la contratación de un asesor.

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Utilidad/Pérdida</b>
2	Reunión con la Subgerencia de Logística para presentarle la propuesta	0.00	75.00	-75.00
7	Contratar un asesor para la emisión de un manual de Procedimientos	0.00	15000.00	-15000.00
8	Reunión con la Subgerencia de Logística y Contabilidad y costos	0.00	75.00	-75.00
11	Revisión del producto final	0.00	112.50	-112.50
		-	<b>S/ 15,262.50</b>	<b>-S/ 15,262.50</b>

*Cuadro 4.* Presupuesto general para la implementación un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados

**Diagrama de Gantt**  
**Cronograma de actividades**

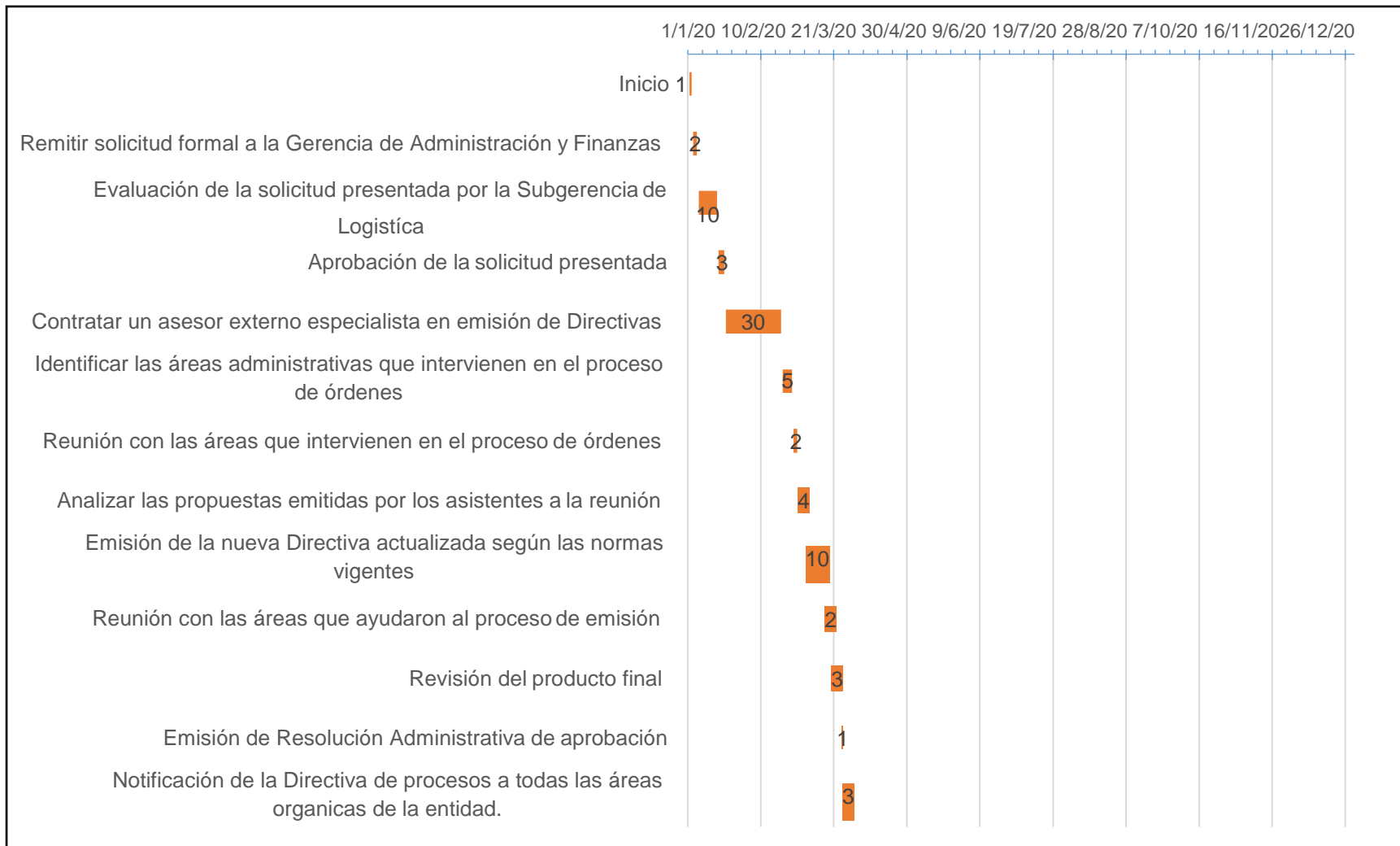


Figura 13. Cronograma de plan de actividades para la implementación del objetivo No 2.

## Solución Técnica

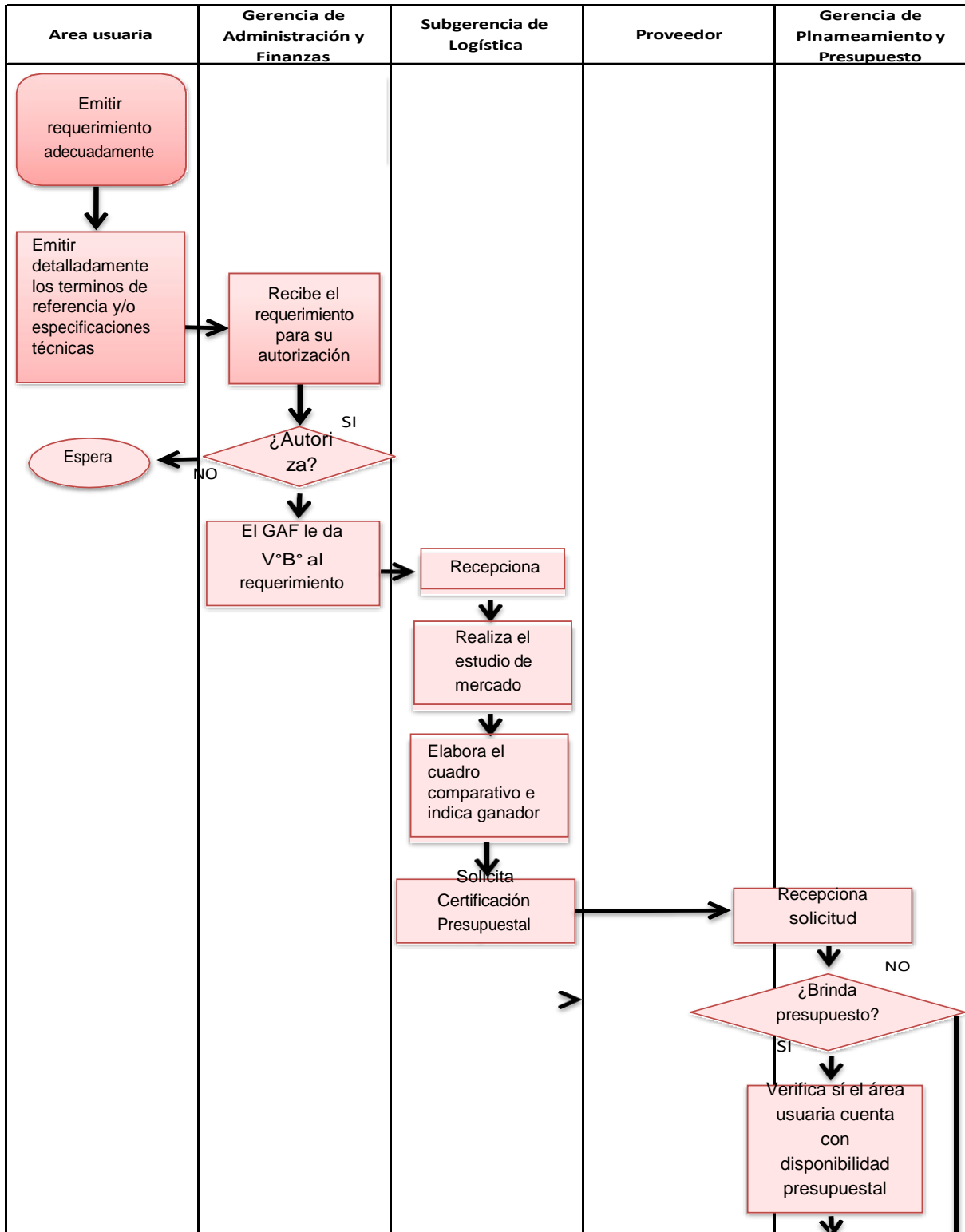
Para llevar a cabo el objetivo No 02, se planteó una solución en base a los análisis cuantitativos y cualitativos que se han realizado en la investigación, el cual nos plantea que para lograr presentar los requerimientos en fechas programadas para su adecuado trámite es necesario realizar la implementación de un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados, el cual deberá mostrar cómo se debe llevar a cabo la adecuada Cadena de Suministros y la importancia de que los pedidos sean realizados con la planeación debida y en fechas específicas.

### Procedimiento para llevar a cabo una adecuada Cadena de Suministros



Figura 14. Procedimientos para llevar a cabo una adecuada Cadena de Suministros.

## Flujograma propuesto para la adecuada Cadena de Suministros



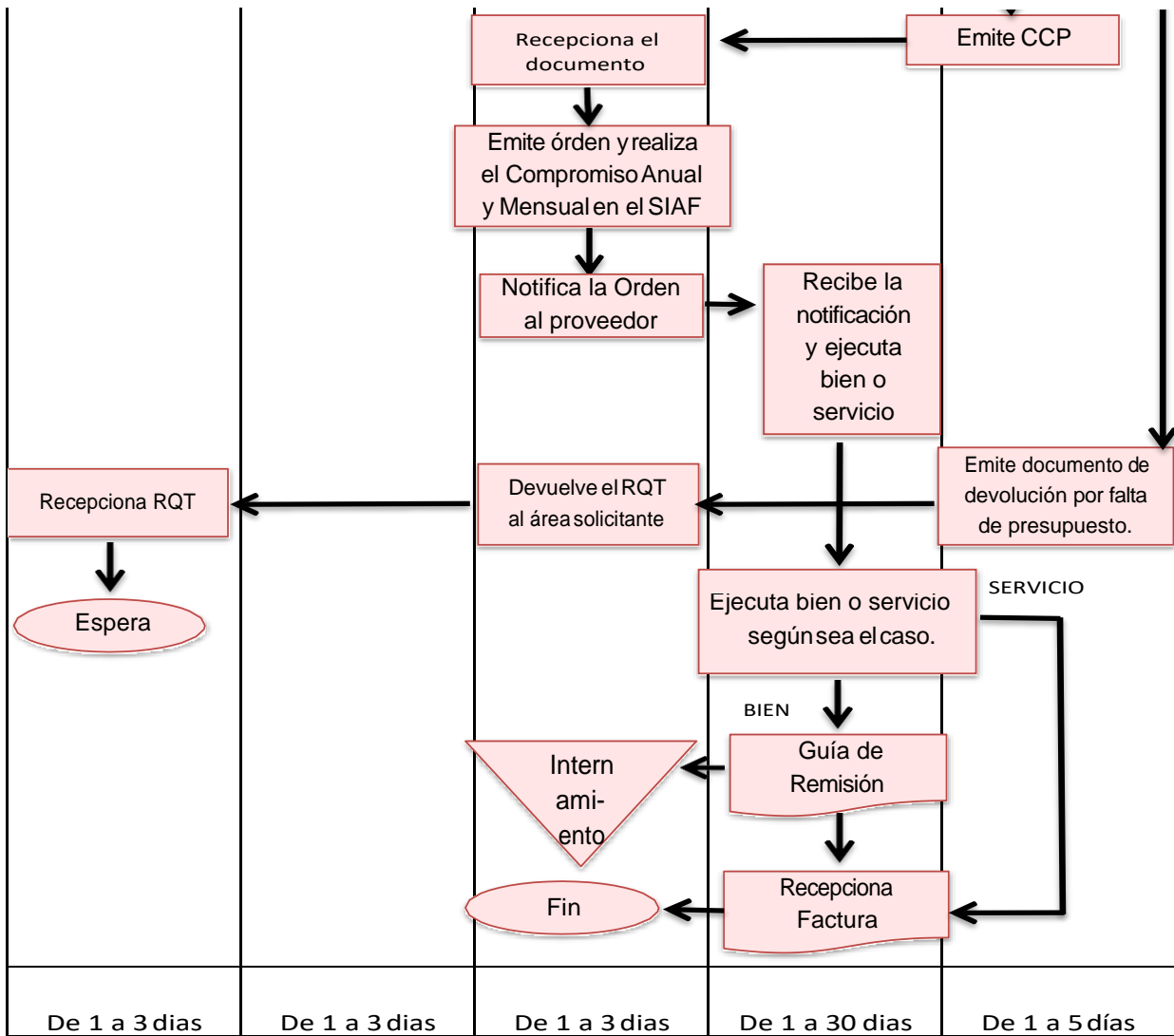


Figura 15. Flujograma propuesto para la adecuada Cadena de Suministros

### Indicadores

Indicador de requerimientos

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de requerimientos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de requerimientos emitidos}} \times 100$$

Indicador de Órdenes ejecutadas

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de órdenes ejecutadas}}{\text{No de órdenes emitidas}} \times 100$$

**Objetivo 3:** Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores en la Municipalidad de la Molina, 2019.

Finalmente se desarrollará al objetivo No 3, para el cual se ha planteado como solución la implementación de un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores y para lograrlo se ha establecido un plan de actividades que consta de 13 pasos y que será implementado desde inicios del mes de enero hasta fines del mes de marzo del 2020. Esta implementación permitirá obtener una selección más adecuada de los proveedores, teniendo en cuenta de que sean proveedores de calidad y confianza, que sus documentos se encuentren en regla ante la SUNAT, SUNARP y la OSCE, que su actividad económica sea afín al servicio o compra que están ejecutando y que la cotización que presente sea afín con lo que se le está solicitando y con precios reales, según se muestra en el siguiente cuadro:

## Plan de Actividades

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal
2	Reunión con la Subgerencia de Logística para presentarle la propuesta	4/01/2020	2	6/01/2020	Presentar la propuesta de solución al problema en el proceso de selección de los proveedores	Subgerentes y técnicos de la Subgerencia de Contabilidad y Costos y Subgerencia de Logística
3	Evaluación de la propuesta, acerca de su viabilidad y las mejoras que se obtendrían	7/01/2020	5	12/01/2020	Evaluar las mejoras que se obtendrían con la implementación	Subgerencia de Logística
4	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas	13/01/2020	1	14/01/2020	Solicitar el trámite para la emisión del nuevo manual de procedimientos	Sub gerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas
5	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Logística	15/01/2020	5	20/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la implementación del manual de Procedimientos	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas
6	Aprobación de la solicitud presentada	21/01/2020	1	22/01/2020	Dar inicio al trámite para la emisión del manual de procedimientos	Gerencia de Administración y Finanzas
7	Contratar un asesor para la emisión de un manual de Procedimientos	23/01/2020	30	22/02/2020	Contar con un especialista para la emisión de un manual de procedimientos	Subgerencia de logística y Gerencia de Administración y Finanzas
8	Reunión con la Subgerencia de Logística y Contabilidad y costos	23/02/2020	2	25/02/2020	Obtener las propuestas para la implementación del manual que tienen ambas áreas	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas, Subgerentes y Técnicos de la Subgerencia de Logística, Contabilidad y Costos
9	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión	26/02/2020	6	3/03/2020	Identificar cuáles son las modificaciones que se establecerán en el manual	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas
10	Emisión del nuevo manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores	4/03/2020	10	14/03/2020	Redacción del nuevo manual teniendo en cuenta las normas vigentes y las propuestas de las áreas administrativas	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas
11	Revisión del producto final	15/03/2020	3	18/03/2020	Revisar el nuevo manual de procesos para su posterior aprobación	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas, Subgerentes y Técnicos de la Subgerencia de Logística, Contabilidad y Costos
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación	19/03/2020	1	20/03/2020	Aprobar mediante Resolución el nuevo manual para comenzar con su vigencia y uso	Gerencia de Administración y Finanzas
13	Notificación del nuevo manual de Procedimientos para el proceso de selección de los proveedores	21/03/2020	3	24/03/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento del nuevo manual de procedimientos	Gerencia de Administración y Finanzas

**Cuadro 5.** Plan de actividades para implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores



Para lograr que desarrollar el plan de actividades planteado para solucionar el objetivo N°3, la municipalidad tendrá que realizar una inversión de S/. 15,225.00 soles. Este presupuesto obtenido incluye el pago a los técnicos por sus labores fuera del horario de oficina y la contratación de un asesor.

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Utilidad/Pérdida</b>
2	Reunión con la Subgerencia de Logística para presentarle la propuesta	0.00	75.00	-75.00
7	Contratar un asesor para la emisión de un manual de Procedimientos	0.00	15000.00	-15000.00
8	Reunión con la Subgerencia de Logística y Contabilidad y costos	0.00	75.00	-75.00
11	Revisión del producto final	0.00	75.00	-75.00
		<b>S/</b>	<b>- S/ 15,225.00</b>	<b>-S/ 15,225.00</b>

*Cuadro 6.* Presupuesto general para la implementación un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores

**Diagrama de Gantt**  
**Cronograma de actividades**

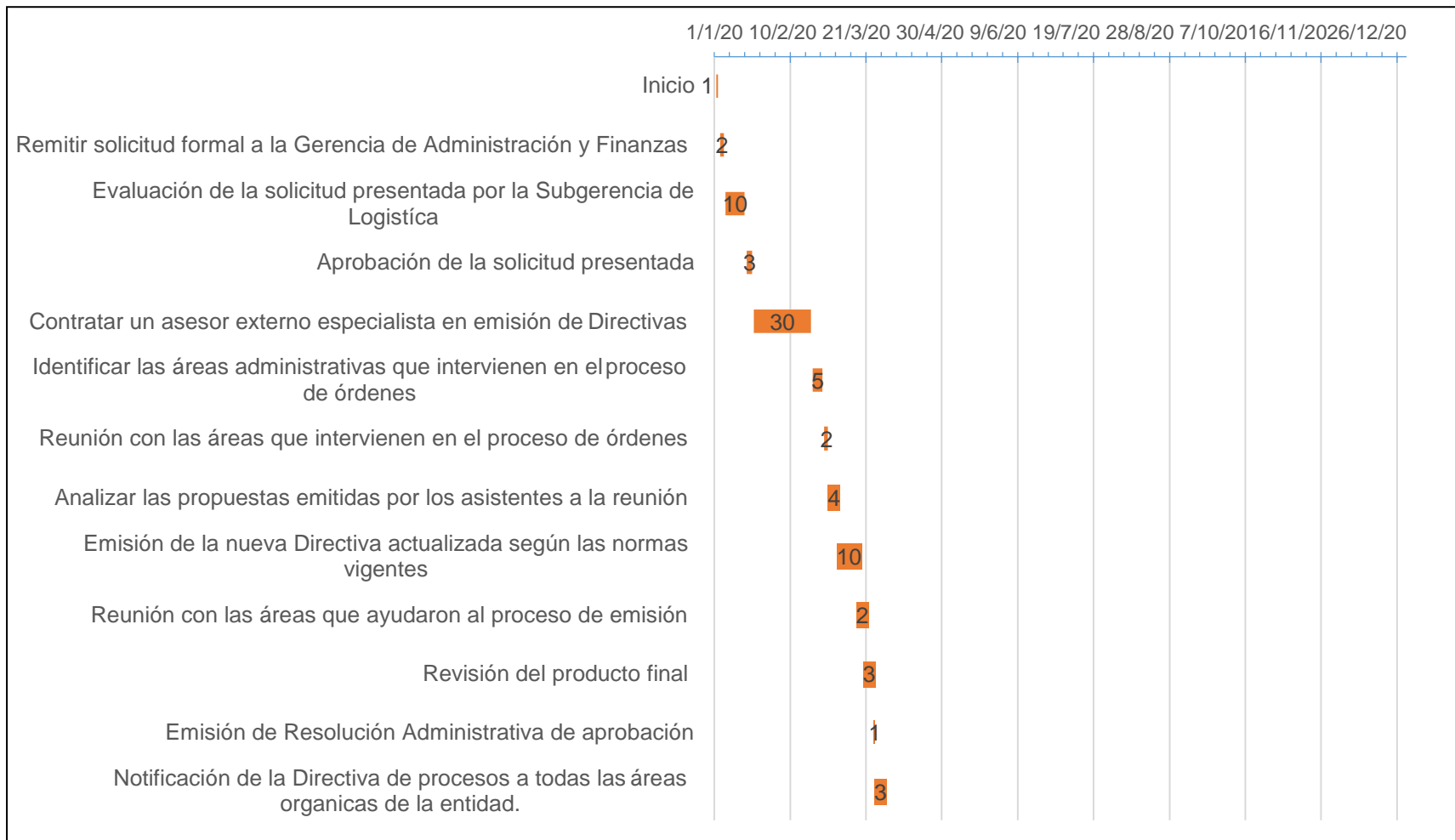


Figura 16. Cronograma de plan de actividades para la implementación del objetivo No 3.

## Solución Técnica

Finalmente tenemos al objetivo No 3, con el que se plantea la necesidad de contar con un adecuado proceso de selección de los proveedores y para lograrlo se busca implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores, y como parte del proceso se ha elaborado un plan de actividades de 13 pasos el cual inicia los primeros días del mes de enero y culmina a fines del mes marzo 2020, el manual a implementar deberá mostrar las obligaciones que tendrán que cumplir las áreas usuarias y la Subgerencia de Logística al momento de seleccionar a los proveedores.

### Flujograma propuesto para la adecuada selección de proveedores

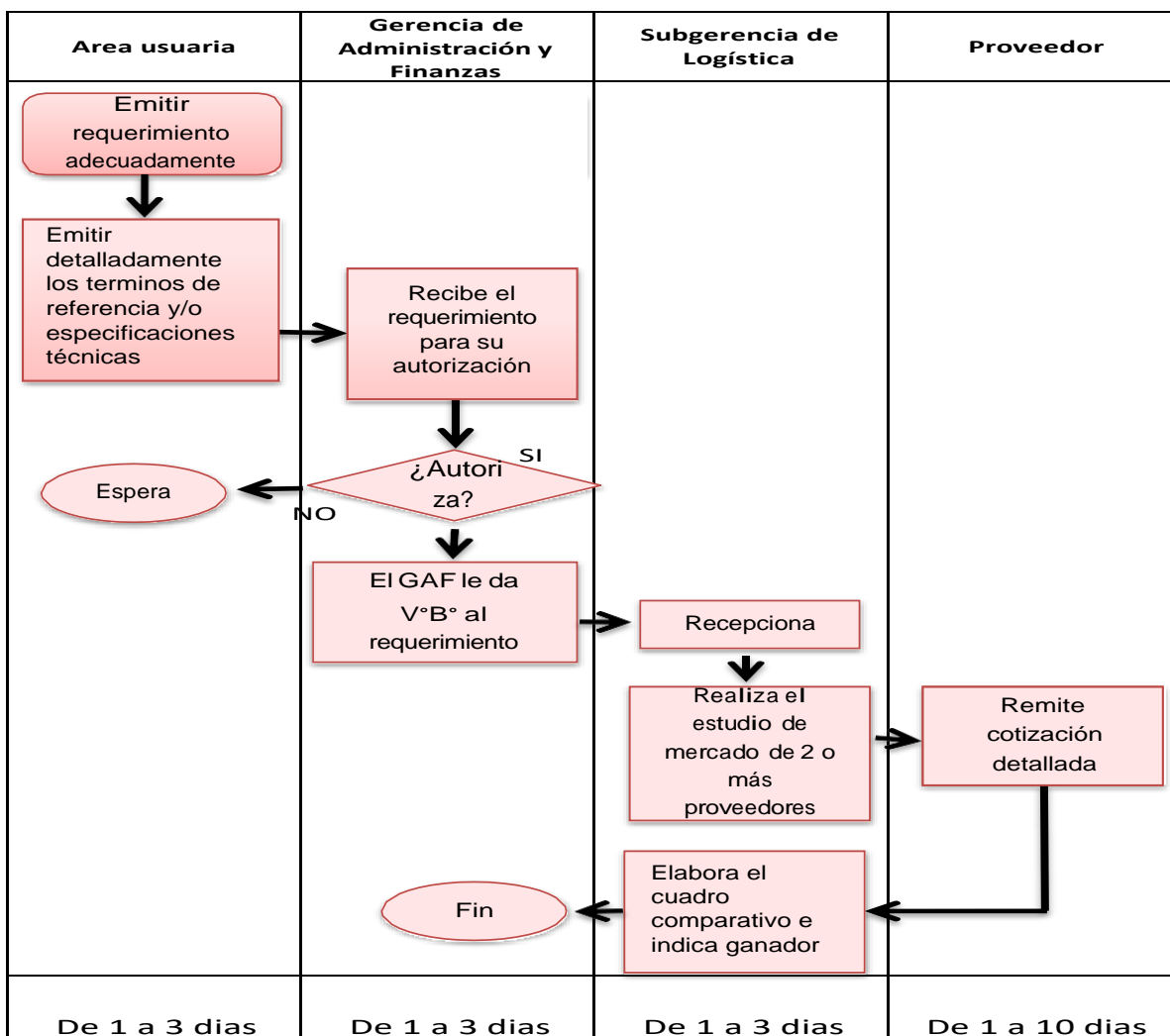


Figura 17. Flujograma propuesto para la adecuada selección de proveedores

## Obligaciones del área usuaria

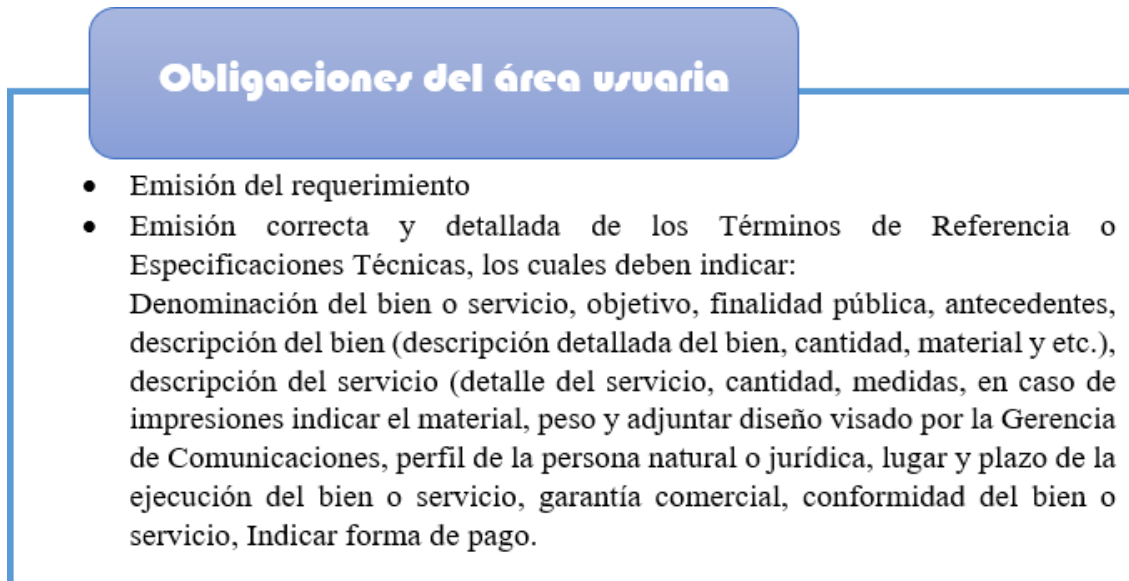
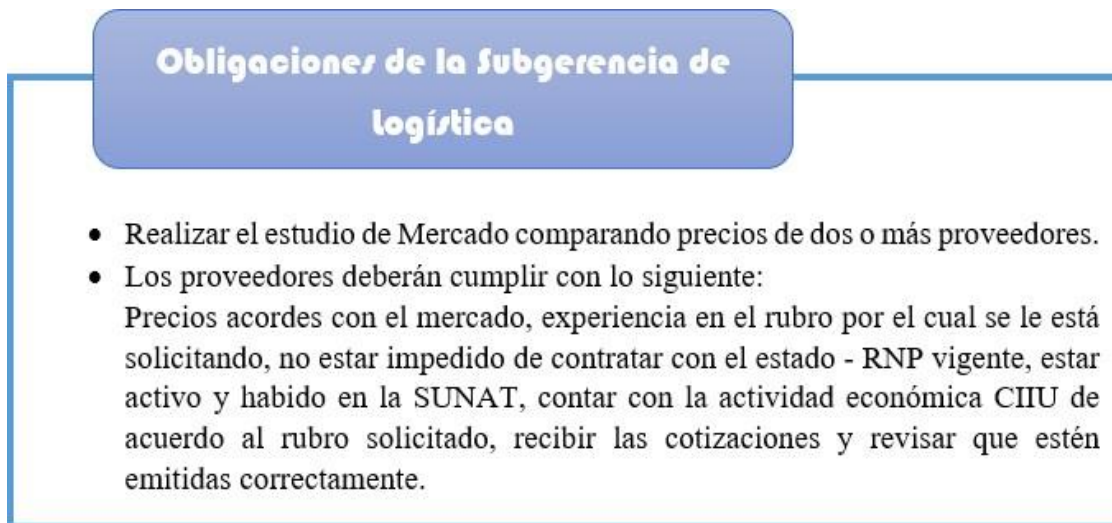


Figura 18. Obligaciones de área usuaria

## Obligaciones de la Subgerencia de Logística.

Figura 19. Obligaciones de la Subgerencia de Logística



Indicadores

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores elegidos adecuadamente}}{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores contratados por la entidad}} \times 100$$

## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

El presente trabajo de investigación titulado “Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de La Molina, 2019”, ha sido analizada de manera cuantitativa y cualitativa, y se ha podido detectar que existen puntos críticos que demuestran que las prácticas laborales en la entidad no se están ejecutando de manera adecuada, esto se observa luego de realizar el diagnóstico final de la información recolectada, ya que se identificaron los tres problemas principales a resolver en el proceso de Gestión de Compras de la entidad, las cuales son: la falta de un adecuado Proceso Administrativo para las órdenes de compra y servicios, la inadecuada Ejecución de la Cadena de Suministros debido a la falta de Planeamiento y un proceso de selección de proveedores poco adecuado.

Asimismo, se consideró la Teoría de la Organización, puesto que es imprescindible contar con estructuras o sistemas administrativos elaborados para lograr metas u objetivos conjuntos, contar con una adecuada organización en la entidad permitirá que todos se encaminen hacia un objetivo en común; según los análisis obtenidos se podrán lograr en la entidad mediante la emisión de la actualización de la Directiva de Procesos y la emisión de Manuales de Procedimientos para la Planeación de Órdenes y selección de Proveedores, lo cual también permitirá que los colaboradores logren cambios favorables y dinámicos, entendiendo que todos caminan hacia un objetivo común y por el bien de la entidad.

Se coincide con Nazario (2018) porque evidenció que la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño durante el año 2017, se realizó de manera eficaz ya que cuenta con personal calificado, sin embargo, existen documentos de gestión interna como el MOF, el ROF, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos de la institución que no se encuentran actualizados, lo cual consecuentemente no permite que el personal de las unidades orgánicas mantengan una comunicación fluida, generando muchas veces una duplicidad de trabajo ya que cada uno se dedica a realizar sus funciones, asimismo existen debilidades en el proceso de planificación generado por las áreas usuarias, quienes no toman conciencia de las verdaderas necesidades de sus áreas generando requerimientos no programados con la conocida frase “para ayer”; lo cual se asemeja a nuestro trabajo de

investigación ya que después de haber realizado los análisis de la investigación se llegó a observar que no existe un adecuado proceso administrativo debido a que la Directiva No 005-2017 GAF-MDLM se encuentra desfazada, lo cual genera molestias y retrasos. Así mismo, algunas áreas usuarias generan sus requerimientos fuera de fecha y sin programación.

Por otro lado, la falta de planeación de los requerimientos para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros y el poco control de las ordenes es uno de los problemas que presenta la Municipalidad de la Molina, por esta razón coincidimos con lo analizado por Cabanillas (2017), porque evidencio que el personal logístico de la universidad no cuenta con un adecuado apoyo para el proceso de control de las compras, la cual se realiza a través de un cuadro Excel, y que no existe una adecuada planificación de compras, ya que la mayoría se realiza sin planificación con muy poca anticipación y de manera urgente.

Para los problemas identificados se establecieron tres propuestas de solución, primero la actualización de la Directiva de procedimientos N°005-2017-GAF-MDLM, segundo la Implementación de un Manual de Procedimientos para la adecuada Planeación de las Compras y Servicios solicitados y finalmente la implementación de un Manual de Procedimientos para el Proceso de selección de Proveedores. Estas propuestas contribuirán con la mejora de la Gestión de Compras que actualmente se lleva a cabo en la Municipalidad de la Molina.

Las propuestas realizadas, contribuirán con la mejora de la actual Gestión de compras, que actualmente se lleva a cabo en la Municipalidad de la Molina, ya que las mismas serán de apoyo fundamental para los técnicos y especialistas que allí trabajan, y con ello se quiere lograr que los tiempos para la emisión de una orden de compra o servicio, o la selección de proveedores sea más rápida y concreta. Por otro lado, en corto plazo se podrá obtener mejoras significativas en el proceso de compras.

## 4.2 Conclusiones

Primera: Después de haber realizado la presente investigación, se observó que la Municipalidad de La Molina no cuenta con un adecuado Proceso Administrativo para la emisión de ordenes de compras y de servicios, y eso a pesar de que actualmente la municipalidad cuenta con la Directiva de procedimientos No 005-2017-GAF-MDLM, la cual aún se encuentra vigente en la entidad y es con la que se realizan los procedimientos administrativos de las órdenes de compra y servicio. Sin embargo, después de haber realizado las entrevistas y encuestas se llegó a la conclusión de que esta se encuentra desfasada ya que esta emitida bajo normas vigentes del 2017, no indica el procedimiento completo que deben seguir las órdenes desde la emisión hasta su custodia y que proporciona un adecuado control de las mismas.

Segunda: Después de haber realizado el presente trabajo de investigación, se concluyó con que a la fecha la Municipalidad de La Molina no cuenta con una adecuada Cadena de Suministros lo cual se debe a que las áreas usuarias no realizan sus requerimientos con la debida anticipación, lo que dificulta que se lleve un proceso adecuado del mismo, debido a que muchas veces lo solicitan de manera urgente y el área encargada no puede llevar el proceso adecuadamente.

Tercera: Después de haber realizado el trabajo de investigación, se concluyó con que la entidad no cuenta con un adecuado proceso de selección de proveedores, y esto se notó luego de haber realizado las encuestas y entrevista, en la cual los entrevistados concluyeron en que muchas veces los proveedores no cuentan con la documentación completa al 100%, no brindan servicios de calidad y se ha notado que se ha venido trabajando con proveedores cuyo rubro del negocio y actividad económica no va de acuerdo con el servicio o la compra requerido por la entidad.

### **4.3 Recomendaciones**

Primera: Se le recomienda al Gerente de Administración y Finanzas, implementar la actualización de la Directiva de Procedimientos No 005-2017-GAF-MDLM, la cual ayudara a mejorar el proceso administrativo de las órdenes de compras y servicios, contar con un procedimiento completo desde la emisión hasta la ejecución de la orden y un control adecuado de las mismas.

Segunda: Se recomienda al Gerente de Administración y Finanzas y el Subgerente de Logística, implementar un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados, el cual plantea que se inicie con la correcta planeación y emisión de los requerimientos y que las órdenes sean trabajadas de manera ordenada y organizada hasta que los servicios y bienes sean completados.

Tercera: Se recomienda al Gerente de Administración y Finanzas y el Subgerente de Logística implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores, el cual ayudara a que se disminuya el riesgo seleccionar a proveedores no adecuados para los servicios y bienes que son solicitados por las áreas usuarias de la entidad,



## REFERENCIAS

- Alonso, E.; Ocegueda, V. y Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Jalisco, México: Umbral Editorial S.A.
- Arévalo, R. (2017). *Gestión de compras en la Industria metálicas EL RAFA E.I.R.L, 2017*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme, C.A.
- Ballou, R. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Bernal, c. (2013). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Bureau, V. (2009). *Logística Integral*. Lima: FC Editoria, 2da edición.
- Cabanillas, G. (2017). *Propuesta en la gestión de compras para el proceso de selección del área de abastecimiento de la universidad privada Antenor Orrego - Trujillo – 2017*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Castro, A. y Chaves, M. (2014). *Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la Empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008*. (Tesis de Magister). Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP.
- Carhuancho, I.; Nolazco, F.; Sicheri, L.; Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador, Guayaquil: UIDE

- Castro, Y. (2017). *Gestión de compras para incrementar la rentabilidad en una empresa de alimentos*, San Isidro 2017. (Tesis de Contador Público). Perú: Universidad Privada Norbert Wiener
- Capello, M. y García, L. (2015). *Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales*. ISSN 2250-754X.
- Cegarra, J. (2012). *Proyectos de Investigación*. Madrid, España: Ediciones Diaz Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de suministro, estrategia planeación y operación*. México: Pearson Education, 5ta edición.
- Diaz, A. (2003). *Administración Básica I*. México: Fondo Editorial FCA, 1° edición.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Thomson
- Hernández, R.; Fernández, H. y Del pilar, M. (2014). *Metodología de la investigación 6ta ed.*  
*México DF: Mc Graw Hill*
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela:  
Fundación Sypal
- Muñoz, N. (2018). *Calidad de servicio al ciudadano en la Municipalidad distrital de Barranco, Lima 2018*. (Tesis de Licenciatura). Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.

- Mercado, S. (1991). *Compras Principios y Aplicaciones*. México: Limusa.
- Nazario, E. (2018). *Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2017*. ( Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Nogales, R. (2007). *Cambio de concepto de Compras a Cadena de Suministros*. Cuba: Ciencias Holguín.
- OSCE (2019). Ley de Contrataciones del Estado y Reglamento. Recuperado de: <https://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>
- Parrales (2017). *Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store – Guayaquil*. (Tesis de Ingeniero Comercial). Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Pessoa, M. (2016). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. Recuperado de <https://www.elibrary.imf.org/view/IMF071/22577-9781597822244/22577-9781597822244/ch08.xml?redirect=true>
- Pinedo (2008). *Sistema de evaluación y homologación de proveedores*. (Tesis de Ingeniero Industrial). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Recari (2015). *Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala*. (Tesis de Grado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Real Academia Española (2018). Recuperado de: <https://dle.rae.es/sinergia?m=form>
- Real Academia Española (2018). Recuperado de: <https://dle.rae.es/proveedor?m=form>

Sangri, A. (2014). *Administración de Compras, Adquisiciones y Abastecimiento*. México: Grupo Editorial Patria.

Soto, R./Quiñones, V. (2016). *Estudio de las adquisiciones del estado y tecnologías de información: el caso del sistema electrónico de contrataciones del Estado en Perú*. SSN:2306 – 2002

Vírseda (2011). *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores*. (Tesis de Maestría). Suecia: Universidad de Linkopings.

Villegas, J. y Cruz, M. (2014). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Venezuela: SELA.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

**Título: Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019.**

Problema general	Objetivo general	Justificación	Categoría 1: Gestión de Compras	
			Sub categorías	Indicadores
¿Cómo mejorar la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina 2019?	Formular propuestas para mejorar la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina 2019	Las teorías que sustentan la investigación son la teoría de Gestión de compras, que no indica la importancia de contar con un adecuado proceso de compra, para así satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la áreas usuarias, la teoría de la organización nos explica la importancia de ir tras un objetivo común de manera organizada, y así lograr cambios dinámicos, y por último la teoría APO que nos sustenta la importancia de trabajar por un objetivo común, teniendo en cuenta que para lograrlo se necesita contar con personal capacitado y preparado para asumir lo nuevos cambios.	Proceso Administrativo	Planeamiento
				Dirección
				Control
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		Cadena de Suministro	Proceso
¿Cuál es la situación actual de la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina 2019?	Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019.			Compras
				Ejecución
¿Cómo se podría mejorar la ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina 2019?	Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019.			Selección
				Calidad
3. ¿De qué manera se podría realizar una adecuada selección de	Obtener un adecuado proceso de selección de			

proveedores en la Municipalidad de la Molina 2019?	proveedores en la Municipalidad de la Molina, 2019.		Documentación
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
<b>Enfoque:</b> mixto <b>Tipo:</b> proyectiva <b>Nivel:</b> comprensivo <b>Método:</b> inductivo deductivo	<b>Población:</b> Cuantitativo: 50 colabores que intervienen en el proceso de compras. Cualitativo: 3 personas expertas en la materia y que ejercen poder de decisión. <b>Muestra:</b> Cuantitativo: 50 colabores que intervienen en el proceso de compras. Cualitativo: 5 personas expertas en la materia y que ejercen poder de decisión. <b>Unidad informante:</b> Cuantitativo: 50 colabores que intervienen en el proceso de compras. Cualitativo: 3 personas expertas en la materia y que ejercen poder de decisión.	<b>Técnicas:</b> Entrevista y Encuesta <b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista y Cuestionario	<b>Procedimiento:</b> Cualitativo y Cuantitativo  <b>Análisis de datos:</b> triangulación de datos.

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Evaluación de alternativas					O	P	Q	R	S	T						
										Alternativas de Solución	Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico							Impacto social	✓ 1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemática	Objetivos de la propuesta
2	Diseñática		Priorización de problemar	Caracterización del problema												1.00										
3																0.30	0.20	0.40	0.10	0.00						
4	1- Falta de una adecuada Procura Administrativa		A- Falta de una adecuada Procura Administrativa para la ordenar de compra y servir	Gestión de Compra	1	S1 Actualización de la Directiva N° 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo					5	3	3	1	1	3.400	3.400	S1 Actualización de la Directiva N° 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo	A- Falta de una adecuada Procura Administrativa para la ordenar de compra y servir	1- Mejorar el proceso administrativo de la ordenar de compra y servir.						
5	2- Incumplimiento de la órdenes					S2 Implementación de un manual de procedimiento para el adecuado planeación de la compra y servir					4	2	3	1	1						2.900	3.100	C- Proceso de selección de proveedores para adecuada	2- Presentar los requerimientos a fecha programada para el trámite		
6	3- Inadecuada Cadena de Suministrar					S3 Implementar un manual de procedimiento para el proceso de selección de los proveedores					4	3	3	1	1						1.800				3- Obtener un proceso de selección de proveedores adecuada	
7	4- Falta de planeamiento					S4 Implementación de capacitación a los colaboradores en el uso de la emisión de los documentos requeridos de la ordenar.					3	2	1	1	1											
8	5- Inadecuada procura de selección					B- Inadecuada Ejecución de la Cadena de Suministrar debido a la falta de Planeamiento.	2																			
9	6- Falta de calidad en las servicios brindar																									
10	1- Procura Administrativa incompleta		C- Proceso de selección de proveedores para adecuada	3																						
11	2- Personal no capacitado																									
12	3- Pedidos fuera de fecha																									
13	4- Cuadro de necesidades inexistente																									
14	5- Errores de proveedores																									
15	6- Falta en la documentación																									
16	Creado para el Taller de Tesis - Facultad de Ingeniería y Negocios Universidad Norbert Wiener (LGSN-IMCN-FANL)																									



# Objetivo 1: Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019.

<b>Problema 1:</b>		Falta de un adecuado Proceso Administrativo para las órdenes de compra y servicios			<b>Objetivo:</b>	Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios.				<b>Alternativa de solución:</b>	Actualización de la Directiva N° 005-2017 para llevar a cabo un adecuado proceso administrativo			
<b>Actividades:</b>														
Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	Gantt Chart				
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal	0.00	0.00	0.00	Inicio 1				
2	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas	4/01/2020	2	6/01/2020	Solicitar el trámite para la emisión de la actualización de la Directiva actual	Sub gerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas 2				
3	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Logística	7/01/2020	10	17/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la modificación de la Directiva actual	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Logística 3				
4	Aprobación de la solicitud presentada	18/01/2020	3	21/01/2020	Dar inicio al trámite para la actualización de la Directiva actual	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Aprobación de la solicitud presentada 3				
5	Contratar un asesor externo especialista en emisión de Directivas	22/01/2020	30	21/02/2020	Contar con un especialista para la actualización de la Directiva actual	Subgerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	15000.00	-15.000.00	Contratar un asesor externo especialista en emisión de Directivas 30				
6	Identificar las áreas administrativas que intervienen en el proceso de órdenes	22/02/2020	5	27/02/2020	Establecer que áreas intervienen en el proceso de emisión de las órdenes	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Identificar las áreas administrativas que intervienen en el proceso de órdenes 5				
7	Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de órdenes	28/02/2020	2	1/03/2020	Identificar cuáles son las modificaciones que se establecieron en la Directiva	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y	0.00	150.00	-150.00	Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de órdenes 2				
8	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión	2/03/2020	4	6/03/2020	Identificar cuáles son las modificaciones que se establecieron en la Directiva	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión 4				
9	Emisión de la nueva Directiva actualizada según las normas vigentes	7/03/2020	10	17/03/2020	Redacción de la nueva Directiva teniendo en cuenta las normas vigentes y las propuestas de las	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Emisión de la nueva Directiva actualizada según las normas vigentes 10				
10	Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión	18/03/2020	2	20/03/2020	Presentar y dar revisión a la nueva Directiva actualizada	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y	0.00	150.00	-150.00	Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión 2				
11	Revisión del producto final	21/03/2020	3	24/03/2020	Revisar la nueva Directiva de procesos para su posterior aprobación	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y	0.00	225.00	-225.00	Revisión del producto final 3				
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación	25/03/2020	1	26/03/2020	Aprobar mediante Resolución la nueva Directiva para comenzar con su vigencia y su uso	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación 1				
13	Notificación de la Directiva de procesos a todas las áreas orgánicas de la entidad	27/03/2020	3	30/03/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento de la nueva Directiva de procesos.	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Notificación de la Directiva de procesos a todas las áreas orgánicas de la entidad. 3				
							<b>S/</b>	<b>- S/</b>	<b>15.525.00</b>	<b>-15.525.00</b>				
<b>Plan de contingencia:</b>						<b>Indicadores:</b>				<b>Productos:</b>				
Nro	Actividad	Justificación	Indicador 1: RDENES DE SERVICIO		Indicador 2: RDENES DE COMPRA		Producto 1:							
1	Inicio						Directiva para el adecuado Proceso Administrativo de las órdenes de servicios							
2	Remitir solicitud formal a la Gerencia Municipal	Remitir solicitud formal a la Gerencia Municipal	N° ÓRDENES DE SERVICIOS RECHAZADAS		N° DE ÓRDENES DE COMPRA									
3	Evaluación de la solicitud presentada		N° DE ÓRDENES DE SERVICIOS EMITIDAS		N° DE ÓRDENES DE COMPRAS EMITIDAS									
4	Aprobación de la solicitud presentada													
5	Contratar un asesor externo especialista		g (tasa de crecimiento) =		g (tasa de crecimiento) =									
6	Identificar las áreas administrativas que						Producto 2:							
7	Reunión con las áreas que intervienen		Año		Indicador 1: GRESO POR HABITAN						Indicador 2: ÓRDENES DE COMPRA			
8	Analizar las propuestas emitidas por los						Directiva para el adecuado Proceso Administrativo de las órdenes de compra							
9	Emisión de la nueva Directiva actualizada													
10	Reunión con las áreas que ayudaron al													
11	Revisión del producto final													
12	Emisión de Resolución Administrativa de													
13	Notificación de la Directiva de proceso													

**Objetivo 2:** Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019.

Inadecuada Ejecución de la Cadena de Suministros, debido a la falta de Planeamiento.		<b>Objetivo:</b>	Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros.		<b>Alternativa de solución:</b>	Implementación de un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados	
--	--	------------------	--	--	---------------------------------	--	--

Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida			
2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal	0.00	0.00	0.00			
4/01/2020	2	6/01/2020	Presentar la propuesta de solución al problema de ejecución inadecuada de la Cadena de Suministros	Subgerentes y técnicos de la Subgerencia de Contabilidad y Costos y Subgerencia de Logística	0.00	75.00	-75.00			
7/01/2020	5	12/01/2020	Evaluar las mejoras que se obtendrían con la implementación	Subgerencia de Logística	0.00	0.00	0.00			
13/01/2020	1	14/01/2020	Solicitar el trámite para la emisión del nuevo manual de procedimientos	Subgerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00			
15/01/2020	5	20/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la implementación del manual de Procedimientos	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00			
21/01/2020	1	22/01/2020	Dar inicio al trámite para la emisión del manual de procedimientos	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00			
23/01/2020	30	22/02/2020	Contar con un especialista para la emisión de un manual de procedimientos	Subgerencia de logística y Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	15000.00	-15000.00			
23/02/2020	2	25/02/2020	Obtener las propuestas para la implementación del manual que tienen ambas áreas	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Subgerentes y Técnicos de laSub	0.00	75.00	-75.00			
26/02/2020	6	3/03/2020	Identificar cuales son las modificaciones que se establecieron en el manual	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00			
4/03/2020	10	14/03/2020	Redacción del nuevo manual teniendo en cuenta las normas vigentes y las propuestas de las áreas administrativas	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00			
15/03/2020	3	18/03/2020	Revisar el nuevo manual de procesos para su posterior aprobación	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Subgerentes y Técnicos de laSub	0.00	112.50	-112.50			
19/03/2020	1	20/03/2020	Aprobar mediante Resolución el nuevo manual para comenzar con su vigencia y uso	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00			
21/03/2020	3	24/03/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento del nuevo manual de procedimientos	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00			
					S/	-	S/	15,262.50	-S/	15,262.50

Indicadores:	Indicador 1:	Requerimientos	Indicador 2:	Órdenes	Productos:	Producto 1:
Justificación	Remitir la solicitud formal a la Gerencia Municipal		g (tasa de crecimiento) =		Manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras solicitadas	
	Año	Indicador 1: Requerimientos	Indicador 2: Órdenes		Producto 2:	Manual de procedimientos para la adecuada planeación de los servicios solicitados
	2016					
	2017					
	2018					
	2019					
	2020					
	2021					
	2022					
	2023					
	2024					
	2025					
	2026					
	2027	0.00		0.00		

### Objetivo 3: Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores en la Municipalidad de la Molina, 2019.

<b>Problema 1:</b>	Proceso de selección de proveedores poco adecuado	<b>Objetivo:</b>	Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores.	<b>Alternativa de solución:</b>	Implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores
--------------------	---	------------------	--	---------------------------------	---

**Actividades:**

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal	0.00	0.00	0.00	
2	Reunión con la Subgerencia de Logística para presentarle la propuesta	4/01/2020	2	6/01/2020	Presentar la propuesta de solución al problema en el proceso de selección de los proveedores	Subgerentes y técnicos de la Subgerencia de Contabilidad y Costos y Subgerencia de Logística	0.00	75.00	-75.00	
3	Evaluación de la propuesta, acerca de su viabilidad y las mejoras que se obtendrían	7/01/2020	5	12/01/2020	Evaluar las mejoras que se obtendrían con la implementación	Subgerencia de Logística	0.00	0.00	0.00	
4	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas	13/01/2020	1	14/01/2020	Solicitar el trámite para la emisión del nuevo manual de procedimientos	Subgerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	
5	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Logística	15/01/2020	5	20/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la implementación del manual de Procedimientos	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	
6	Aprobación de la solicitud presentada	21/01/2020	1	22/01/2020	Dar inicio al trámite para la emisión del manual de procedimientos	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	
7	Contratar un asesor para la emisión de un manual de Procedimientos	23/01/2020	30	22/02/2020	Contar con un especialista para la emisión de un manual de procedimientos	Subgerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	15000.00	-15000.00	
8	Reunión con la Subgerencia de Logística y Contabilidad y costos	23/02/2020	2	25/02/2020	Obtener las propuestas para la implementación del manual que tienen ambas áreas	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas, Subgerentes y Técnicos de la Sub	0.00	75.00	-75.00	
9	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión	26/02/2020	6	3/03/2020	Identificar cuales son las modificaciones que se establecieron en el manual	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	
10	Emisión del nuevo manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores	4/03/2020	10	14/03/2020	Redacción del nuevo manual teniendo en cuenta las normas vigentes y las propuestas	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	
11	Revisión del producto final	15/03/2020	3	18/03/2020	Revisar el nuevo manual de procesos para su posterior aprobación	Asesor de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	75.00	-75.00	
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación	19/03/2020	1	20/03/2020	Aprobar mediante Resolución el nuevo manual para comenzar con su vigencia	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	
13	Notificación del nuevo manual de Procedimientos para el proceso de selección de	21/03/2020	3	24/03/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento del nuevo manual de	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	
							S/	- S/	15,225.00 -S/	15,225.00

Fecha de inicio:	2/01/2020
Fecha de fin:	24/03/2020



**Plan de contingencia:**

Nro	Actividad	Justificación	Indicador 1:	Proveedores
1	Inicio			
2	Reunión con la Subgerencia de Logística para p			
3	Evaluación de la propuesta, acerca de su viabil			
4	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Admin	Remitir solicitud formal a la Gerencia Municipal		
5	Evaluación de la solicitud presentada por la Sub			
6	Aprobación de la solicitud presentada			
7	Contratar un asesor para la emisión de un manu			
8	Reunión con la Subgerencia de Logística y Cont			
9	Analizar las propuestas emitidas por los asisten			
10	Emisión del nuevo manual de procedimientos pa			
11	Revisión del producto final			
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprob			
13	Notificación del nuevo manual de Procedimien			

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores elegidos adecuadamente}}{\text{N}^{\circ} \text{ de proveedores contratados por la entidad}} \times 100$$

Año	Indicador 1: Proveedores	0
2016		0
2017		
2018		
2019		
2020		
2021		

**Productos:**

<b>Producto 1:</b>
Manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores
<b>Producto 2:</b>

**Anexo 3: Artículo de investigación**



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la  
Municipalidad de la Molina, 2019**

**Para optar el Título profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales**

**AUTORA**

Br. Simón Pactaña, Diana Mercedes

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Responsabilidad social empresarial

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **Resumen**

---

El Presente artículo tiene como propósito presentar propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019, lo cual se planteó debido a que el proceso de compras que tiene la entidad no está del todo adecuado y requiere de mejoras, sobre todo en el proceso administrativo de las órdenes de compras y servicios, la ejecución a tiempo de la cadena de suministros y la selección de proveedores, por tal motivo se realizó el análisis cuantitativo y cualitativo de los problemas presentados y los resultados fueron: en primer lugar establecer que no existe un adecuado proceso administrativo para llevar a cabo las órdenes de compras y servicios, por lo cual se planteó la solución de actualizar la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM, en segundo lugar se identificó la falta de una adecuada planeación de requerimientos para la adecuada ejecución de la cadena de suministros y en tercer lugar se notó una inadecuada selección de los proveedores.

Palabras clave: Proceso Administrativo, Cadena de Suministros, Selección de Proveedores.

## **Resumo**

---

O presente artigo visa apresentar propostas para melhorar a Gestão de Compras do Município de Molina, 2019, que foi levantada porque o processo de compra que a entidade tem não é totalmente adequado e requer melhorias, especialmente no processo administrativo de ordens de compra e serviços, execução oportuna da cadeia de suprimentos e seleção de fornecedores, por isso a análise quantitativa e qualitativa dos problemas apresentados foi realizada e os resultados foram: primeiro se não for adequado estabelecer que não existe um processo administrativo adequado para a realização de ordens de compra e de serviço, pelo que foi identificada a solução para atualizar a Diretiva N° 005-2017-GAF-MDLM, em segundo lugar, a falta de planejamento adequado requisitos para a execução adequada da cadeia de abastecimento e, em terceiro lugar, houve uma seleção inadequada de fornecedores.

Palavras-chave: Processo Administrativo, Cadeia de Suprimentos, Seleção de Fornecedores.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, se han escrito muchas teorías acerca de la incidencia y relevancia que tienen las compras públicas en la economía estatal de los países, sin embargo, las compras tienen una mayor influencia en la economía de países que se encuentran en pleno desarrollo, los cuales están ubicados prioritariamente en América Latina y el Caribe, si se relaciona a las compras públicas con el PIB de cada país que conforman América Latina y el Caribe, se puede notar que aún existe un rezago en el desarrollo de las mismas, y más si las comparamos con otros países, especialmente los del Continente Europeo. En el estado peruano las compras se han ido transformando y han pasado de ser una simple función de servicios a una función directiva, en ese sentido la toma de decisiones se ha vuelto una constante al momento de realizar una compra, lo cual no exima que algunas veces estas decisiones se puedan ver alteradas por causas de economía y comercio, los procesos de compras, tienen como finalidad adquirir un bien o servicio de muy alta calidad, por lo que tiene que ser un proceso adecuado teniendo en cuenta calidad, cantidad, fecha, precio y lugar de ejecución.

Uno de los mayores problemas que aqueja a la Municipalidad de la Molina, es que actualmente cuentan con personal administrativo que no tiene los conocimientos necesarios acerca de cómo llevar a cabo una correcta gestión de compras, esto se debe a que el personal que interviene en la realización de una orden de compra y/o servicio no conoce las normativas y directivas externas e internas que regulan a la entidad, la falta de difusión que existe de las mismas hace que su conocimiento sea casi nulo, incluso para los mismos colaboradores del área de logística, el problema del conocimiento afecta de manera directa la elaboración de los documentos que intervienen en las compras, tales como los requerimientos, los TDR y/o EE.TT, ya que los mismos son generados por personal de las áreas usuarias, las cuales cuentan con personas capacitadas para el tipo de servicio que prestan y no para temas administrativos, por lo cual no es posible dejarle toda la carga de la emisión de dos de los documentos más importantes de una orden.

Para desarrollar la presente investigación se hizo uso del sintagma holístico bajo un enfoque mixto el cual permitió desarrollar los métodos inductivos y deductivos, la investigación fue de tipo proyectivo y nivel comprensivo; el tamaño de la muestra utilizada estuvo conformada por 50 colaboradores de la entidad a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y la técnica de la entrevista fue aplicada a tres expertos que tienen intervención y poder de decisión en la emisión y recorrido de las ordenes de compras y servicios, ellos son el Subgerente de Contabilidad y Costos, el Subgerente de Tesorería y el Subgerente de Logística; la aplicación de las técnicas y la recolección de datos permitió que se detectaran los problemas y se establecieran las posibles soluciones.

El presente artículo de investigación titulado “Propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019, se planteó debido a que es indispensable mejorar la Gestión de Compras de la entidad, ya que posterior al análisis realizado se identificaron tres problemas, los cuales fueron: I. ¿De qué manera la falta de un adecuado Proceso Administrativo afecta a las órdenes de compra y servicios de la Municipalidad de la Molina 2019?, II. ¿Cómo mejorar la inadecuada Ejecución de la Cadena de Suministros debido a la falta de planeación de los requerimientos en la Municipalidad de la Molina, 2019?, III. ¿De qué manera se podría mejorar el proceso de selección de proveedores poco adecuado en la Municipalidad de la Molina, 2019?, para la cual se plantearon tres soluciones, las cuales fueron: I. Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019, II. Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019. III. Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores.

## **Revisión de teorías y conceptos para la investigación**

### **Teoría de Gestión de Compras**

De acuerdo con López, la Teoría de la Gestión de Compras, tiene como objetivo principal satisfacer la demanda de materiales, componentes o suministros que tienen las empresas, de manera que siempre que las áreas lo requieran, estas puedan ser abastecidas oportunamente (Arévalo 2017).

## **Teoría de la Organización**

De acuerdo con Mooney, la Teoría de la organización se caracteriza como una asociación humana en busca de un objetivo común, la misma que puede ser descrita como una manera de correlacionar diversas actividades y/o funciones que contribuyan a un fin coordinado (Chiavenato, 2007).

## **Teoría de APO**

De acuerdo con Drucker, la Teoría APO, es un proceso por el cual todos los colaboradores de la empresa (gerentes, sub gerentes y subordinados) identifican los objetivos comunes, definiendo así las responsabilidades para cada uno de ellos, todo esto con el fin de lograr resultados y objetivos trazados, los cuales podrán ser utilizados como guías para las futuras actividades de la empresa (Chiavenato, 2007).

## **Concepto**

### **Compras**

Para Nogales, las compras son actividades que se realizan cuando se tiene el conocimiento de una necesidad, para realizarlos se debe tener en cuenta con que proveedor se trabajara y cuáles serán los términos de la negociación como el precio y los tiempos de entrega (Nogales, 2008), La Subgerencia de Logística es el área de las compras pero para realizarlas, el área usuaria debe remitir la solicitud o requerimiento del mismo, posterior a ello, la Subgerencia de Logística debe realizar el estudio de mercado para así elegir al proveedor con el cual se trabajara, los costos y terminar con el proceso de emisión de la orden ya sea de compra o de servicio.

## **Proceso Administrativo**

De acuerdo con Diaz, Se puede definir al proceso administrativo, como fases o etapas a través de los cuales se llevan a cabo gestiones administrativas, el proceso ha sido dividido de acuerdo al criterio de diversos autores, sin embargo, actualmente se le reconoce por su división de cuatro fases: planeación, organización, dirección y control (Díaz 2003), en la Municipalidad de la Molina, se realiza el proceso administrativo de las órdenes de compras y servicio según lo indica la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.



## **Cadena de Suministros**

Para Bureau, la cadena de suministros es el conjunto de funciones coordinadas es englobado por la cadena de suministros, la cual no se utiliza solo para satisfacer las necesidades de los usuarios lo cual se podría tomar como intereses particulares, sino que también debe satisfacer un objetivo final y muy importante que es el cliente (Bureau 2009), en la entidad la Cadena de Suministros se inicia con la emisión del pedido o requerimiento por parte del área usuaria y culmina con la ejecución del servicio o la entrega del bien, lo cual beneficia a nuestros clientes finales, en este caso los colaboradores de la entidad y los vecinos del distrito.

## **Proveedores**

De acuerdo con Virseda, A lo largo de los años, los procesos de selección de los proveedores se han venido actualizando, se han ido creando parámetros, lo cual hace que actualmente sea necesario realizar un estudio de mercado exhaustivo, para encontrar un proveedor que cumpla con un servicio o bien de calidad y a precio justo (Virseda 2011), la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de la Molina es el área encargada de realizar la contratación de los proveedor, para lo cual previamente recibe la solicitud del área usuaria y posterior a ello realiza su estudio de mercado.

## **Metodología**

La metodología del presente trabajo de investigación será realizada bajo el enfoque Mixto, que permitirá obtener datos cuantitativos (cantidades y porcentajes) y cualitativos (entrevistas), datos que serán esenciales para recabar una información adecuada que permita entender el presente estudio, de tipo proyectivo, lo cual nos permitirá realizar una adecuada recolección de datos, que nos ayudará a identificar las causas del problema y diseñar o crear una propuesta que nos permita obtener los cambios deseados, con un nivel comprensivo, puesto que la propuesta de gestión de compras estará basada en eventos relacionados entre sí, por lo cual será necesario precisar los objetivos a analizar, de método Inductivo – Deductivo que permitirá encontrarle una solución lógica al problema planteado, solución que se dará mediante la recolección de datos, teniendo como hipótesis que la implementación de un adecuado proceso de compras podría mejorar notablemente la actual gestión de compras que se viene realizando en la Municipalidad de la Molina.

Para la presente investigación se contará con una población conformada por los colaboradores y subgerentes de la Municipalidad de la Molina, quienes tienen intervención directa o indirecta en el proceso de la Gestión de Compras de las órdenes de compras y de servicios, para la muestra se contará con 50 colaboradores de la entidad quienes tienen intervención directa en el proceso de emisión de las órdenes de compras y de servicios y tres subgerentes con poder de decisión en el proceso de las órdenes.

## **Resultados**

Después de realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del presente trabajo de investigación, se determinó que la Municipalidad no cuenta con un adecuado proceso administrativo para la emisión y ejecución de las ordenes de compras y de servicios, ya que actualmente se viene trabajando bajo las normas de la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM, sin embargo, esta directiva se encuentra desfasada y no acorde a las normas vigentes.

Se identifico también, que la falta de una programación adecuada de los requerimientos emitidos por las áreas usuarias conlleva a que no se pueda ejecutar la Cadena de Suministros de forma adecuada, ya que las áreas usuarias no le dan la debida importancia a la emisión de sus requerimientos, en consecuencia, no lo remiten de forma oportuna al área encargada de las contrataciones, lo cual hace que se genere un desfase de fechas.

El tercer resultado nos indicó que no existe un adecuado proceso de selección de proveedores, ya que hay disconformidad por parte de las áreas usuarias debido a que los proveedores elegidos no siempre prestan trabajos de calidad y confianza, y algunas veces son elegidos sin tener en cuenta que sus documentos estén en regla ante la SUNAT, SUNARP y la OSCE, que su actividad económica sea a fin al servicio o compra que se está prestando y que la cotización que presente sea a fin con lo que se le está solicitando y con precios reales.

## **Soluciones**

Posterior a los problemas hallados, se realizaron tres propuestas de solución de acuerdo a los objetivos planteados, lo cual contribuirá con mejorar la Gestión de Compras, y ello se logrará con la actualización e implementación de directivas y manuales, según se detalla a continuación:

**Objetivo 1:** Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019.

Para llevar a cabo el objetivo No 01, se planteó una solución en base a los análisis cuantitativos y cualitativos que se han realizado en la investigación, el cual dio como resultado principal que se debe realizar la actualización de la Directiva No 005-2017-GAF-MDLM, la cual no muestra un proceso administrativo completo y actualizado. Por tal motivo, se ha procedido con realizar el flujograma actualizado que se tendrá en cuenta para la emisión de actualización de la directiva y el cual nos muestra un proceso más completo para las ordenes de compras y servicios ya que inicia con la emisión del requerimiento y culmina con la ejecución del gasto en la Subgerencia de Tesorería.

**Objetivo 2:** Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019.

Para llevar a cabo el objetivo No 02, se planteó una solución en base a los análisis cuantitativos y cualitativos que se han realizado en la investigación, el cual nos plantea que para lograr presentar los requerimientos en fechas programadas para su adecuado trámite es necesario realizar la implementación de un manual de procedimientos para la adecuada planeación de las compras y servicios solicitados, el cual deberá mostrar cómo se debe llevar a cabo la adecuada Cadena de Suministros y la importancia de que los pedidos sean realizados con la planeación debida y en fechas específicas.

**Objetivo 3:** Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores en la Municipalidad de la Molina, 2019

Finalmente tenemos al objetivo No 3, con el que se plantea la necesidad de contar con un adecuado proceso de selección de los proveedores y para lograrlo se busca implementar un manual de procedimientos para el proceso de selección de los proveedores, y como parte del proceso se ha elaborado un plan de actividades de 13 pasos el cual inicia los primeros días del mes de enero y culmina a fines del mes marzo 2020, el manual a implementar deberá mostrar las obligaciones que tendrán que cumplir las áreas usuarias y la Subgerencia de Logística al momento de seleccionar a los proveedores.

### **Conclusiones**

Luego de haber realizado la presente investigación se llegó a la conclusión de que actualmente la Municipalidad de la Molina no cuenta con un adecuado proceso de compras, debido en primer lugar a que no cuenta con un adecuado Proceso Administrativo para la emisión de ordenes de compras y de servicios, y eso a pesar de que actualmente la municipalidad cuenta con la Directiva de procedimientos No 005-2017-GAF-MDLM, la cual aún se encuentra vigente en la entidad y es con la que se realizan los procedimientos administrativos de las órdenes de compra y servicio, sin embargo, después de haber realizado las entrevistas y encuestas se llegó a la conclusión de que esta se encuentra desfasada ya que esta emitida bajo normas vigentes del 2017, no indica el procedimiento completo que deben seguir las órdenes desde la emisión hasta su custodia y que proporciona un adecuado control de las mismas.

En segundo lugar, se concluyó con que a la fecha la Municipalidad de La Molina no cuenta con una adecuada Cadena de Suministros lo cual se debe a que las áreas usuarias no realizan sus requerimientos con la debida anticipación, lo que dificulta que se lleve un proceso adecuado del mismo, debido a que muchas veces lo solicitan de manera urgente y el área encargada no puede llevar el proceso adecuadamente.

Y finalmente, se concluyó con que la entidad no cuenta con un adecuado proceso de selección de proveedores, y esto se notó luego de haber realizado las encuestas y entrevista, en la cual los entrevistados concluyeron en que muchas veces los proveedores no cuentan con la documentación completa al 100%, no brindan servicios de calidad y se ha notado que se ha

venido trabajando con proveedores cuyo rubro del negocio y actividad económica no va de acuerdo con el servicio o la compra requerido por la entidad.

## **Bibliografía**

Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Jalisco, México: Umbral Editorial S.A.

Arévalo, R. (2017). *Gestión de compras en la Industria metálicas EL RAFA E.I.R.L, 2017*. ( Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme, C.A.

Ballou, R. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.

Bernal, c. (2013). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson Educación de México S.A.

Bureau, V. (2009). *Logística Integral*. Lima: FC Editoria, 2da edición.

Cabanillas, G. (2017). *Propuesta en la gestión de compras para el proceso de selección del área de abastecimiento de la universidad privada Antenor Orrego - Trujillo – 2017*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Castro/Chaves (2014). *Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la Empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008*. (Tesis de Magister). Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP.

Carhuancho, I.; Nolazco, F.; Sicheri, L.; Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador, Guayaquil: UIDE

- Castro, Y. (2017). Gestión de compras para incrementar la rentabilidad en una empresa de alimentos, San Isidro 2017. (Tesis de Contador Público). Perú: Universidad Privada Norbert Wiener
- Capello, M./García, L. (2015). *Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales*. ISSN 2250-754X.
- Cegarra, J. (2012). *Proyectos de Investigación*. Madrid, España: Ediciones Diaz Santos.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Diaz, A. (2003). *Administración Básica I*. México: Fondo Editorial FCA, 1° edición.
- Hernández, R; Fernández, H; Del pilar, M (2014). *Metodología de la investigación 6ta ed.*  
*México DF: Mc Graw Hill*
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela:  
Fundación Sypal
- Muñoz, N. (2018). Calidad de servicio al ciudadano en la Municipalidad distrital de Barranco, Lima 2018. (Tesis de Licenciatura). Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Mercado, S. (1991). *Compras Principios y Aplicaciones*. México: Limusa.
- Nazario, E. (2018). *Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2017*.  
( Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Nogales, R. (2007). *Cambio de concepto de Compras a Cadena de Suministros*. Cuba: Ciencias Holguín.

OSCE (2019). Ley de Contrataciones del Estado y Reglamento. Recuperado de: <https://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>

Parrales (2017). *Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store – Guayaquil*. (Tesis de Ingeniero Comercial). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Pessoa, M. (2016). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. Recuperado de <https://www.elibrary.imf.org/view/IMF071/22577-9781597822244/22577-9781597822244/ch08.xml?redirect=true>

Pessoa, M. (2016). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. Recuperado de <https://www.elibrary.imf.org/view/IMF071/22577-9781597822244/22577-9781597822244/ch08.xml?redirect=true>

Pinedo (2008). *Sistema de evaluación y homologación de proveedores*. (Tesis de Ingeniero Industrial). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Recari (2015). *Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala*. (Tesis de Grado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Real Academia Española (2018). Recuperado de: <https://dle.rae.es/sinergia?m=form>

Real Academia Española (2018). Recuperado de: <https://dle.rae.es/proveedor?m=form>

Sangri, A. (2014). *Administración de Compras, Adquisiciones y Abastecimiento*. México: Grupo Editorial Patria.

S.N. (2014). *Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Venezuela: SELA.

Soto, R./Quiñones, V. (2016). *Estudio de las adquisiciones del estado y tecnologías de información: el caso del sistema electrónico de contrataciones del Estado en Perú*. SSN:2306 – 2002

Vírseda (2011). *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores*. (Tesis de Maestría). Suecia: Universidad de Linkopings.

#### **Anexo 4: Instrumento cuantitativo**



## CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN COMPRA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA MOLINA

El presente cuestionario ha sido realizado para diagnosticar la percepción de los colaboradores acerca del proceso de compras que actualmente se aplica en la entidad y así poder proponer el diseño de una adecuada Gestión de Compras para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de compras de la Municipalidad Distrital de la Molina.

**INSTRUCCIÓN:** Estimado colaborador, este cuestionario tiene como principal objetivo cuál es su opinión sobre la percepción de la gestión de compras en su centro de trabajo, es preciso resaltar que la información aquí obtenida es totalmente anónima, por lo cual solicito responda todas las preguntas de acuerdo a su propia experiencia.

Sexo: Masculino ( )                  Femenino ( )

Área en la que desempeña: \_\_\_\_\_

Experiencia en el área: 5-10 años ( ) 11-15 años ( ) 16 años – a más ( )

Condición de Contrato: Nombrado ( )          CAS ( )          Locación ( )

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

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

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
<b>SUB CATEGORÍA PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>						
1	Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM	1	2	3	4	5
2	Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM	1	2	3	4	5
3	Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios	1	2	3	4	5

4	Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras	1	2	3	4	5
5	La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA CADENA DE SUMINISTROS</b>						
6	La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras.	1	2	3	4	5
7	Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas.	1	2	3	4	5
8	Las áreas realizan sus solicitudes, de acuerdo al cuadro de necesidades establecido.	1	2	3	4	5
9	Las solicitudes realizadas por las gerencias y/o sub gerencias son atendidas adecuadamente.	1	2	3	4	5
10	Las compras y/o servicios son ejecutados a tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina.	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA PROVEEDOR</b>						
11	Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores.	1	2	3	4	5
12	Los proveedores elegidos cumplen con las expectativas del área usuaria.	1	2	3	4	5
13	Los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad.	1	2	3	4	5
14	Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para el servicio y/o bien por el cual ha sido contratado.	1	2	3	4	5
15	Estaría de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística.	1	2	3	4	5

## Anexo 5: Instrumento cualitativo

<b>Concepto de entrevista</b>	La presente entrevista tiene como finalidad determinar la opinión que tienen los funcionarios de la Municipalidad de la Molina, acerca del actual proceso en Gestión de Compras que se lleva a cabo para la emisión de órdenes de compras y servicios.	
<b>Entrevistados</b>		
<b>Entrevistado1 (Entv.1)</b>	<b>Entrevistado 2 (Entv.2)</b>	<b>Entrevistado3 (Entv.3)</b>
C.P.C. Alex Jaime Chahua Loya – Subgerente de Contabilidad y Costos.	Licenciado Daniel Canales LLacchuarimay – Subgerente de Logística.	C.P.C Giuliana Claudette Vásquez Chevarria – Subgerente de Tesorería.

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	¿Está usted de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM (Procedimiento para las adquisiciones menores a 8 UITs)?
2	¿Se cumple con el Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?
3	¿Las áreas usuarias cumplen con una correcta planeación para la ejecución de una adecuada Cadena de Suministros?
4	¿De qué manera interviene su área en el proceso de compras de la entidad?
5	¿Cuáles son las fallas más comunes que se dan durante el proceso de selección de proveedores?
6	¿Estaría usted de acuerdo con la emisión de una nueva Directiva para la Gestión de compras?
7	¿Qué cambios se deberían establecer en relación a la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?

**Anexo 6: Base de datos**

**Nro. de encuestados**

**50**

	f	f	f	f	f		%	%	%	%	%
Ítem	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Ítem	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?	15	11	12	10	2	1. ¿Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?	30.00%	22.00%	24.00%	20.00%	4.00%
2. ¿Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva N° 005-2017-gaf-mdlm?	3	26	8	4	9	2. ¿Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva N° 005-2017-gaf-mdlm?	6.00%	52.00%	16.00%	8.00%	18.00%
3. ¿Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	9	23	10	5	3	3. ¿Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	18.00%	46.00%	20.00%	10.00%	6.00%

4. ¿Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras?	7	20	10	10	3	4. ¿Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras?	14.00%	40.00%	20.00%	20.00%	6.00%
5. ¿La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	3	21	10	7	9	5. ¿La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las órdenes de compras y/o servicios?	6.00%	42.00%	20.00%	14.00%	18.00%
6. ¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras?	6	19	10	9	6	6. ¿La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras?	12.00%	38.00%	20.00%	18.00%	12.00%
7. ¿Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas?	3	25	11	10	1	7. ¿Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas?	6.00%	50.00%	22.00%	20.00%	2.00%
8. ¿Las áreas realizan sus solicitudes, de acuerdo al cuadro de necesidades establecido?	6	23	10	6	5	8. ¿Las áreas realizan sus solicitudes, de acuerdo al cuadro de necesidades establecido?	12.00%	46.00%	20.00%	12.00%	10.00%
9. ¿Las solicitudes realizadas por las gerencias y/o sub gerencias son atendidas adecuadamente?	2	27	7	6	8	9. ¿Las solicitudes realizadas por las gerencias y/o sub gerencias son atendidas adecuadamente?	4.00%	54.00%	14.00%	12.00%	16.00%

10. ¿Las compras y/o servicios son ejecutados a tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina?	3	22	11	11	3	10. ¿Las compras y/o servicios son ejecutados a tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina?	6.00%	44.00%	22.00%	22.00%	6.00%
11. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores?	10	22	8	7	3	11. ¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores?	20.00%	44.00%	16.00%	14.00%	6.00%
12. ¿Los proveedores elegidos cumplen con las expectativas del área usuaria?	3	22	13	10	2	12. ¿Los proveedores elegidos cumplen con las expectativas del área usuaria?	6.00%	44.00%	26.00%	20.00%	4.00%
13. ¿Los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad?	3	14	14	14	5	13. ¿Los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad?	6.00%	28.00%	28.00%	28.00%	10.00%
14. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para el servicio y/o bien por el cual ha sido contratado?	1	15	12	11	11	14. ¿Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para el servicio y/o bien por el cual ha sido contratado?	2.00%	30.00%	24.00%	22.00%	22.00%
15. ¿Estaría de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística?	8	12	10	7	13	15. ¿Estaría de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística?	16.00%	24.00%	20.00%	14.00%	26.00%

## Anexo 7: Transcripción de las entrevistas

### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Subgerente de Contabilidad y Costos
Nombres y apellidos	Alex Jaime Chahua Loya
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	28 de octubre del 2019
Lugar de la entrevista	Municipalidad de la Molina

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Está usted de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM (Procedimiento para las adquisiciones menores a 8 UITs)?
2	¿Se cumple con el Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?
3	¿Las áreas usuarias cumplen con una correcta planeación para la ejecución de una adecuada Cadena de Suministros?
4	¿De qué manera interviene su área en el proceso de compras de la entidad?
5	¿Cuáles son las fallas más comunes que se dan durante el proceso de selección de proveedores?
6	¿Estaría usted de acuerdo con la emisión de una nueva Directiva para la Gestión de compras?
7	¿Qué cambios se deberían establecer en relación a la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?

Observaciones

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

## Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Está usted de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM (Procedimiento para las adquisiciones menores a 8 UITs)?	No estoy del todo de acuerdo con la Directiva, porque se encuentra un poco desfasada, ya que esta fue aprobada en el año 2017 y fue regulada con la anterior normativa de la Ley de Contrataciones, por ende, necesita ser actualizada en diferentes aspectos tanto logísticos como contables, la directiva es de bastante apoyo, pero si es necesario realizar su actualización.
2	¿Se cumple con el Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?	No se cumple con el Proceso Administrativo de planeación, dirección y control, ya que eso ameritaría que se tenga un buen control para que las necesidades establecidas por las áreas usuarias vayan de la mano con la ejecución de los gastos, sin embargo, yo como Sub gerente de Contabilidad, veo reflejado en la ejecución de gasto-ingreso que a la fecha hay mayor ejecución de gastos que de ingresos, lo cual nos indica que no hay un adecuado control al respecto, ya que se están ejecutando compras sin la planeación necesaria, y ellos se está reflejando en los análisis contables.
3	¿Las áreas usuarias cumplen con una correcta planeación para la ejecución de una adecuada Cadena de Suministros?	No, las áreas usuarias no cumplen con una correcta planeación para la ejecución de sus compras, ya que como área encargada del Control Previo podemos notar que muchas de las Ordenes de Compras y Servicios emitidas por la Subgerencia de Logística no cuentan con un tiempo prudente para la ejecución de las mismas y esto muchas veces se debe a que las áreas usuarias no realizan sus pedidos con anticipación, lo cual tiene como consecuencia que no se puedan ejecutar correctamente, por otro lado las áreas tampoco siguen lo establecido en su cuadro de necesidades por lo cual a la fecha contablemente se reflejada la ejecución de más gastos que ingresos.
4	¿De qué manera interviene su área en el proceso de compras de la entidad?	La Subgerencia de Contabilidad interviene en Devengado de las ordenes que se realiza en el Sistema Integrando de Administración Financiera – SIAF, sin embargo para que esto se lleve a cabo primero se debe realizar el Control Previo que es la revisión y diagnóstico de las ordenes de compras y servicios, que son remitidas por la Subgerencia de Logística, para la revisión de los documentos administrativos que conforman la orden y si estos se encuentran correctos serán remitidos a la Gerencia de Administración y Finanzas para la ejecución del gasto.



5	¿Cuáles son las fallas más comunes que se dan durante el proceso de selección de proveedores?	En este punto podríamos decir, que no hay una revisión permanente, real o normativa por parte de la Subgerencia de Logística que es el área encargada de recibir la documentación sustentatoria de las ordenes de compras y servicios, ya que así como lo reciben en su mayoría de veces lo entregan a la subgerencia de contabilidad, quienes al final debemos estar devolviendo las ordenes porque cuentan con muchas fallas, estas fallas muchas veces también se dan con la selección de proveedores, ya que como área encargada del control previo hemos detectado ordenes que han sido adjudicadas a proveedores que no se dedican al rubro según lo que se les está pidiendo, lo cual detectamos mediante la actividad económica emitida por la SUNAT, como un ejemplo de ello es una compra de vestimenta para los trabajadores de áreas verdes que la estaba realizando una empresa encargada de venta de máquinas podadoras, la orden detectada fue devuelta y se tuvo que proceder con el cambio de actividad económica, esas son las fallas comunes que más consecuencias nos traen.
6	¿Estaría usted de acuerdo con la emisión de una nueva Directiva para la Gestión de compras?	Claro que sí, estaría de acuerdo porque actualizaríamos muchos puntos de la directiva que actualmente tenemos y que nos sirve como un apoyo para el trámite de las órdenes y al actualizarla podríamos mejorar algunas de las deficiencias que actualmente tiene por estar desfasada.
7	¿Qué cambios se deberían establecer en relación a la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?	En el caso de los cambios, el primero podría darse con los requerimientos que se generan mediante el Sistema SIGALM (sistema interno de la entidad), ya que cuando se emiten los requerimientos por este medio se hace con montos sin embargo según lo establece la normativa, los requerimientos deben hacerse sin monto ya que son el inicio del proceso de una orden, el monto será adjudicado de manera posterior mediante el estudio de mercado realizado por la Subgerencia de Logística, como un segundo cambio sería que la directiva establezca una correcta Gestión de Compras que nos indique el camino de la orden desde que esta inicia en el área usuaria hasta que se ejecuta con el pago de la misma en la Subgerencia de Tesorería. Gracias.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Subgerente de Logística
Nombres y apellidos	Daniel Canales Llacchuarimay
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	28 de octubre del 2019
Lugar de la entrevista	Subgerencia de Logística

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Está usted de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM (Procedimiento para las adquisiciones menores a 8 UITs)?
2	¿Se cumple con el Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?
3	¿Las áreas usuarias cumplen con una correcta planeación para la ejecución de una adecuada Cadena de Suministros?
4	¿De qué manera interviene su área en el proceso de compras de la entidad?
5	¿Cuáles son las fallas más comunes que se dan durante el proceso de selección de proveedores?
6	¿Estaría usted de acuerdo con la emisión de una nueva Directiva para la Gestión de compras?
7	¿Qué cambios se deberían establecer en relación a la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

## Entrevistado1 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿Está usted de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM (Procedimiento para las adquisiciones menores a 8 UITs)?</p>	<p>Respecto al procedimiento N° 005 que actualmente esta vigente hay aspectos que recogen y ayudan a gestionar estas compras, pero hay aspectos que también hay que darle una serie de herramientas adicionales para que puedan funcionar, en principio este procedimiento recoge desde la generación del requerimiento SIGALM cuando esta directiva debería de recoger todo el procedimiento concerniente a las compras menores a 8 UITs, es decir desde el pedido hasta la conformidad y de ser posible hasta el pago, por lo tanto estaría incompleto ya que en el requerimiento erróneamente le han considerado ponerle características, marca, precio es decir que el usuario tendría que determinar dichas características cuando normativamente lo tiene que hacer el órgano encargado de contrataciones (Logística) por ese motivo puedo decir que la Directiva necesita una serie de ajustes y no queda claro el procedimiento desde el pedido, quien formula el pedido, quienes autorizan, los criterios para formular el pedido, por ese motivo yo no estaría de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.</p>
2	<p>¿Se cumple con el Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?</p>	<p>Respecto a si cumplen con el proceso administrativo Planeación, Organización, Dirección y Control establecido en la Directiva, en mi opinión puedo decir que esta directiva no está completa ya que no llega hasta el control, porque no se han establecido pautas o procedimientos específicamente de control y menos literalmente, bueno de alguna manera es una herramienta de control pero no los señala específicamente como el archivo de esta documentación, o responsabilidades en cada uno de sus procesos como en el estudio de mercado, conformidades, etc. Si bien es cierto de alguna manera es una herramienta de control como lo es todo procedimiento o directiva literalmente no lo establece.</p>
3	<p>¿Las áreas usuarias cumplen con una correcta planeación para la ejecución de una adecuada Cadena de Suministros?</p>	<p>A mi criterio voy a señalar que respecto a este procedimiento por ser una gestión municipal nueva hemos heredado un presupuesto y un cuadro de necesidades elaborado bajo una política y una directiva de la gestión anterior, por ese aspecto quizás podría yo justificar que la áreas usuarias no están cumpliendo con una correcta planeación en función a lo que han planeado en su momento en la administración anterior, en todo</p>

		caso esto se va a ver en el nuevo ejercicio presupuestal 2020 por cuanto ya se esta elaborando y ya se ha remitido el cuadro de necesidades.
4	¿De qué manera interviene su área en el proceso de compras de la entidad?	Por función somos el órgano encargado de las contrataciones es el área técnica en materia de compras y adquisiciones de bienes y servicios, obras y consultorías, por lo que intervenimos de manera directa como área transversal en todo el proceso de compras, de orientación, de implementación y seguimiento, y de manera técnica y legal aplicando el reglamento y la ley respecto a ello.
5	¿Cuáles son las fallas más comunes que se dan durante el proceso de selección de proveedores?	Las fallas más comunes que no son solo de esta entidad, sino también a nivel local, central, regional y de una gran medida otras más y otras menos, son en la recepción y el contenido de las especificaciones técnicas o términos de referencia elaborados por las áreas usuarias, ya que en ellos muchas veces no se especifica bien las características técnicas, fechas, condiciones de pago, condiciones de entrega, garantía, si esos datos no están bien especificados el proceso de compras va a tener problemas en la adquisición como en su ejecución de pago, esa quizás es la falla más común ya que es el punto principal que no permite un adecuado proceso de selección de proveedores.
6	¿Estaría usted de acuerdo con la emisión de una nueva Directiva para la Gestión de compras?	Claro que sí, todos los tiempos son cambiantes, esta directiva fue creada bajo la realidad de ese momento y dado que las normas han ido cambiando y mejorando creo que se debe implementar una nueva directiva, en la cual se les dará mayor dinamismo a los temas de Control, y también en este punto podría decir que a la fecha ya se está proyectando una nueva directiva.
7	¿Qué cambios se deberían establecer en relación a la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?	Bueno en mi opinión se deberían implementar aspectos en cuanto al requerimiento (teniendo en cuenta que a este actualmente lo llamamos pedido) haciendo los ajustes para que el usuario no determine el precio, las características y demás puntos que deben desarrollarse en la especificaciones técnicas o términos de referencia de ser el caso, otro punto importante es el del control, es decir después de la emisión de la orden cual es el proceso que este tendrá.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Subgerente de Tesorería
Nombres y apellidos	Giuliana Claudette Vásquez Chevarria
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	28 de octubre del 2019
Lugar de la entrevista	Subgerencia de Tesorería

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Está usted de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM (Procedimiento para las adquisiciones menores a 8 UITs)?
2	¿Se cumple con el Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?
3	¿Las áreas usuarias cumplen con una correcta planeación para la ejecución de una adecuada Cadena de Suministros?
4	¿De qué manera interviene su área en el proceso de compras de la entidad?
5	¿Cuáles son las fallas más comunes que se dan durante el proceso de selección de proveedores?
6	¿Estaría usted de acuerdo con la emisión de una nueva Directiva para la Gestión de compras?
7	¿Qué cambios se deberían establecer en relación a la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

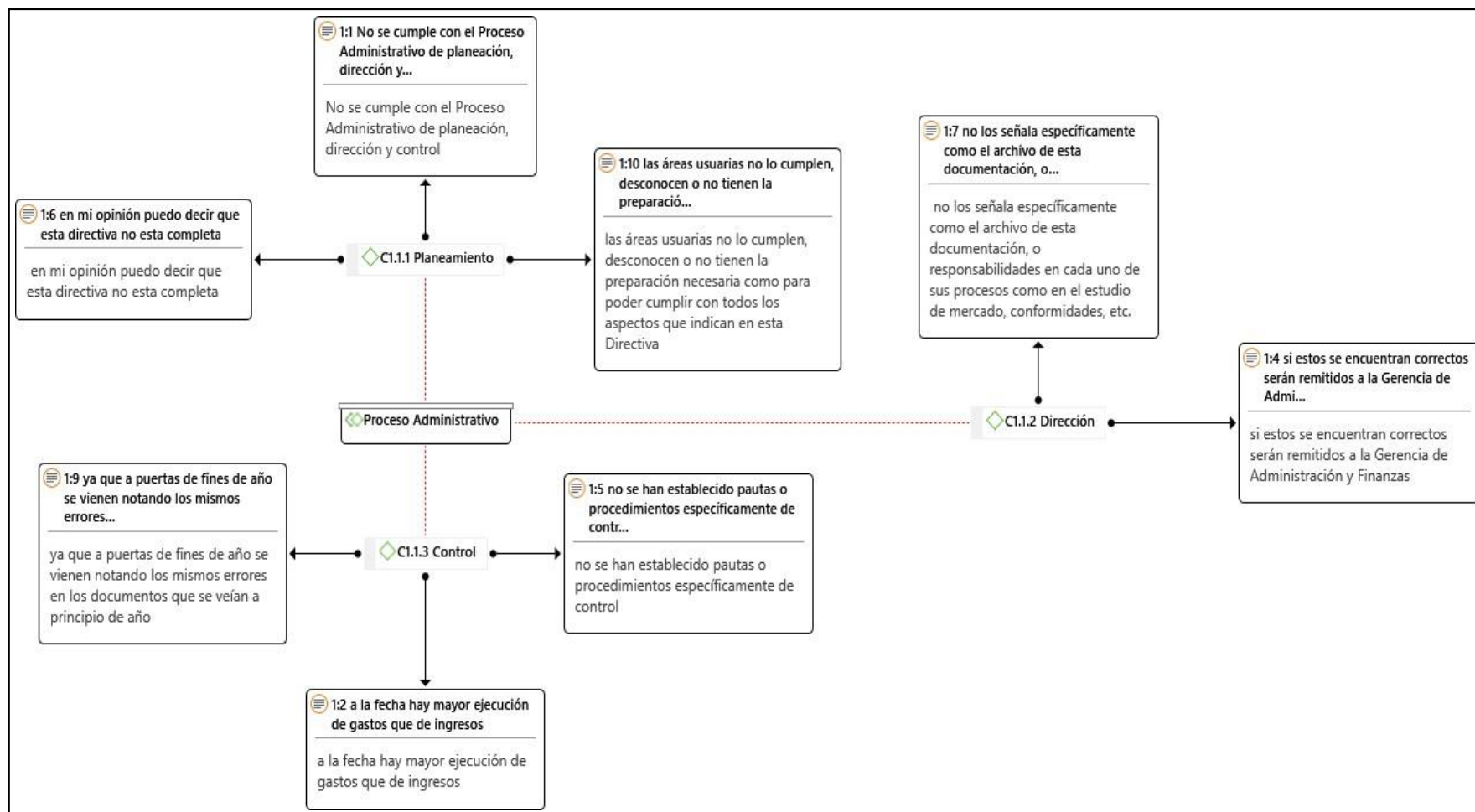
### Entrevistado 3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Está usted de acuerdo con el proceso establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM (Procedimiento para las adquisiciones menores a 8 UITs)?	No estoy de acuerdo con esta Directiva, porque es del año 2017 y a la fecha las leyes y normas que lo establecieron han tenido modificaciones, aparte de eso la directiva le da bastante énfasis al sistema interno llamado SIGALM que es un sistema bastante obsoleto y para nada operativo ya que es lento, en mi opinión se debería utilizar el SIGA-MEF que es el sistema que envía el Ministerio de Economía y Finanzas para el uso de requerimientos de bienes y servicios, otro de los aspectos por el cual no estoy de acuerdo, es porque he notado que el procedimiento no está establecido completamente ya que se centra en la emisión de las órdenes, mas no establece el proceso posterior que termina con la ejecución del pago.
2	¿Se cumple con el Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?	Con respecto a esto la mayoría de las áreas usuarias no lo cumplen, desconocen o no tienen la preparación necesaria como para poder cumplir con todos los aspectos que indican en esta Directiva, yo podría decir con más seguridad que los técnicos encargados de la emisión de los documentos de las ordenes no lo hacen con la seriedad del caso, ya que a puertas de fines de año se vienen notando los mismos errores en los documentos que se veían a principio de año, y todo esto sucede a pesar de que se han intentado dar charlas de capacitación en estos temas, pero lamentablemente casi nadie asistió.
3	¿Las áreas usuarias cumplen con una correcta planeación para la ejecución de una adecuada Cadena de Suministros?	Con respecto a este tema, mi opinión es que la mayor parte de veces no hay un orden en los requerimientos de las áreas usuarias, la mayoría de ellos a veces esperan el último día para realizar sus requerimientos de bienes o de servicios, lo cual tiene como consecuencia que no haya una adecuada planeación de los requerimientos que se van a hacer, ya que lo que solicitan lo necesitan urgentemente o como mal se dice “para ayer” generando así un malestar, ya que se tiene que trabajar rápidamente y sin hacer los procesos correctamente, por lo mismo existe bastante desorden en ese sentido.
4	¿De qué manera interviene su área en el proceso de	Bueno nosotros no intervenimos en el proceso de compras, porque a nosotros nos llegan las ordenes ya listas para pagar, somos el área que ejecuta los pagos no tenemos conocimiento de los que se compra o no, eso

	compras de la entidad?	depende de cada área usuaria ya que de acuerdo al requerimiento que hagan el departamento de logística según los procedimientos hace el proceso de compras, nosotros como Tesorería no intervenimos para nada.
5	¿Cuáles son las fallas más comunes que se dan durante el proceso de selección de proveedores?	Con respecto a este tema es un poco complicado, ya que es difícil que se encuentre a un proveedor que quiera abastecer al estado, ya que los procesos para el pago son bastante largos, lo cual genera que se tengan que trabajar con proveedores que no siempre cumplen con todos los requisitos, pero lamentablemente no hay otra forma ya que hay escasez de proveedores.
6	¿Estaría usted de acuerdo con la emisión de una nueva Directiva para la Gestión de compras?	Claro que sí, estaría de acuerdo con la emisión de una directiva más dinámica una que no involucre tanto papeleo pero que establezca el proceso claro, para que sea fácil de llevar por las áreas usuarias.
7	¿Qué cambios se deberían establecer en relación a la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM?	Yo creo que se requiere que los procesos sean menos engorrosos, más dinámicos y que se cumpla con la normativa, se podrían acortar tiempos si se implementaran canales electrónicos y también es importante que la directiva sea de gestión desde el pedido hasta la ejecución del pago.

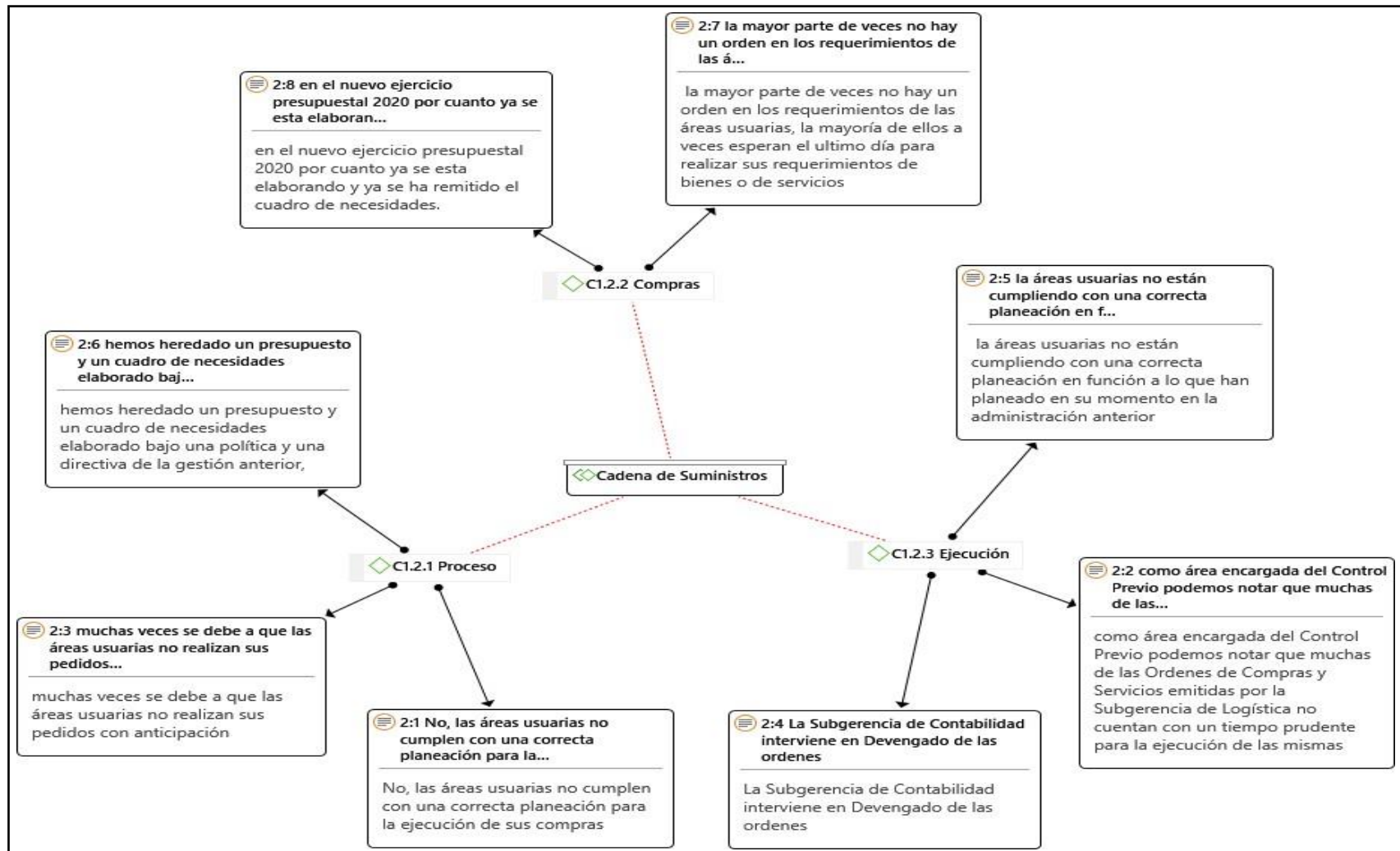
## Anexo 8: Pantallazos del Atlas. Ti

### Subcategoría Proceso Administrativo

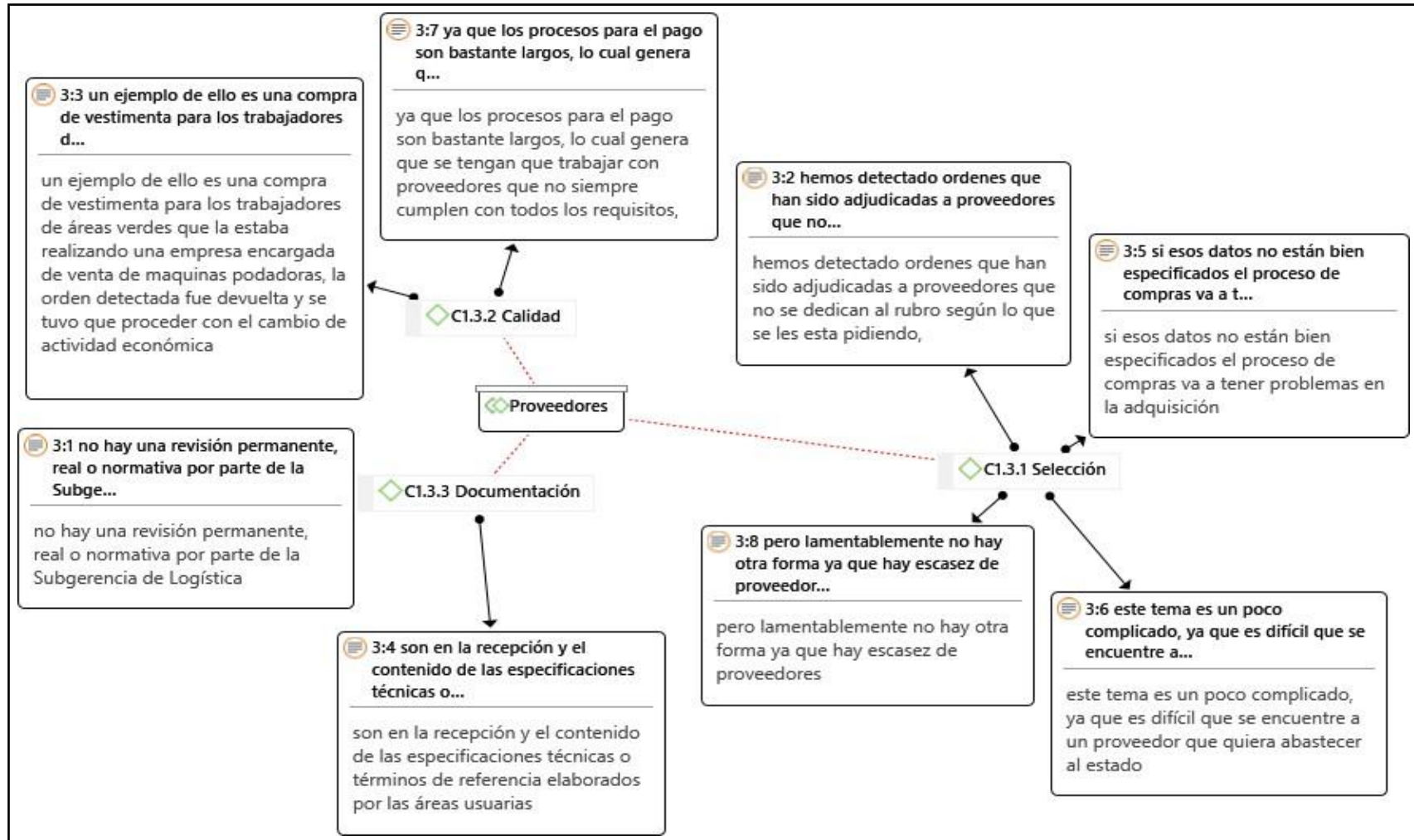




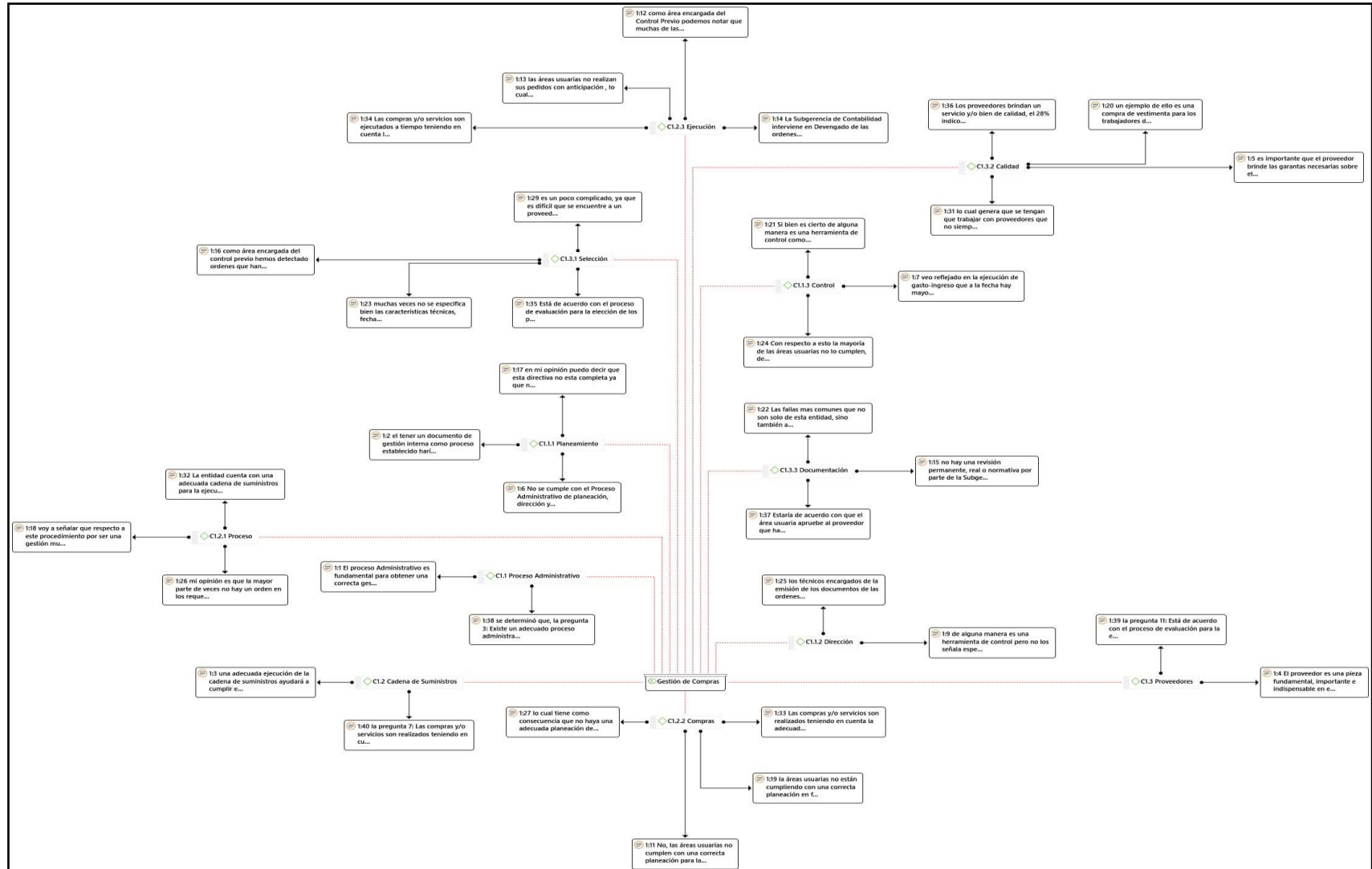
## Subcategoría Cadena de Suministros



## Subcategoría Proveedores



# Categoría Gestión de Compras



## Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Doctor Segundo Waldemar Rios Rios



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios


Ficha de validez del cuestionario para medir la percepción de la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina.

Ítem	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Gestión de compras																						
Indicador 1: Procesos administrativos																						
1.	Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aun modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
2.	Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.																					4
3.	Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las ordenes de compras y/o servicios.																					4
4.	Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras.																					4
5.	La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las ordenes de compras y/o servicios.																					4
Indicador 2: Cadena de Suministros																						
6.	La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras.																					

7.	Las compras y/o servicios son realizados teniendo en cuenta la adecuada planeación de las mismas.					I													
8.	Las áreas realizan sus solicitudes, de acuerdo al cuadro de necesidades establecido.					I													
9.	Las solicitudes realizadas por las gerencias y/o sub gerencias son atendidas adecuadamente.					I													
10.	Las compras y/o servicios son ejecutadas tiempo teniendo en cuenta la necesidad de los vecinos del distrito de la Molina.					I													
Indicador 3: Proveedor																			
11.	Está de acuerdo con el proceso de evaluación para la elección de los proveedores.					I													
12.	Los proveedores elegidos cumplen con las expectativas del área usuaria.					I													
13.	Los proveedores brindan un servicio y/o bien de calidad.					I													
14.	Los proveedores cumplen con los tiempos establecidos para el servicio y/o bien por el cual ha sido contratado.					I													
15.	Estaría de acuerdo con que el área usuaria apruebe al proveedor que ha sido elegido por la Subgerencia de Logística.					I													

Validado por:

Apellidos	RIOS RIOS
Nombres	SEGUNDO WALDEMAR
Profesión	ADMINISTRADOR
Máximo grado obtenido	DOCTOR

Especialidad	MARKETING	
Años de experiencia	25 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	DIRECTOR DE EE. CC. UNSU. NACIONAL DE CAÑETE.	DNI: 06799562
		Sello y firma: 
Fecha	14/10/2019	



Universidad  
Norbert Wiener


Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir *la percepción de la Gestión de Compra en la Municipalidad de la Molina*

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría.					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: Gestión de compras																						
Indicador 1: Procesos administrativos																						
1.	Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems.					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
2.	Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías					El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
3.	Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las ordenes de compras y/o servicios.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías					El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
4.	Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías					El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
5.	La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las ordenes de compras y/o servicios.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías					El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
Indicador 2: Cadena de Suministros																						
6.	La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras.	Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías					El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					





Especialidad	ADMINISTRACION	
Años de experiencia	15 años	
Cargo que desempeña actualmente	Director de Pasajero en el Centro de Aeronaves Estudios Nacionales (CAEN)	DNI: 43297584
Fecha	14 de Julio 2019	Sello y firma: 



Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la percepción de la gestión de compra en la Municipalidad de la Molina.

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: Gestión de compras</b>																						
Indicador 1: Procesos administrativos																						
1.	Está de acuerdo, con el proceso administrativo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.					4					4					4					4	
2.	Las áreas que intervienen en el proceso de compras, cumplen con lo establecido en la Directiva N° 005-2017-GAF-MDLM.					4					4					4					4	
3.	Existe un adecuado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) en el proceso de emisión y ejecución de las ordenes de compras y/o servicios.					4					4					4					4	
4.	Existe sinergia entre las áreas que intervienen en el proceso de compras.					4					4					4					4	
5.	La falta de comunicación entre las áreas, dificulta y demora la emisión y ejecución de las ordenes de compras y/o servicios.					4					4					4					4	
Indicador 2: Cadena de Suministros																						
6.	La entidad cuenta con una adecuada cadena de suministros para la ejecución de servicios y/o compras.					4					4					4					4	



Especialidad	ADMINISTRACION	
Años de experiencia	22 años	
Cargo que desempeña actualmente	Docente	DNI: 43571188
		Sello y firma: 
Fecha	16/10/2019	

## Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA



Título de la investigación: .....

Nombre de la propuesta: .....

Yo, JULIO CAPRISTÁN MIRANDA identificado con DNI 06663183 Especialista en FINANZA Actualmente  
laboro en U. WIENER, Ubicado en LINCE 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.

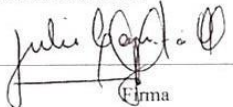
**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

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.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
Firma

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**



**Universidad  
Norbert Wiener**

Título de la investigación: .....

Nombre de la propuesta: .....

Yo, FERNANDO ALEXIS NOLAZCO LABADOS identificado con DNI ....., Especialista en ....., Actualmente laboro en UNIVERSIDAD WIENER, Ubicado en LINCE..... 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.

N°	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 holística- mixta -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 por objetivos	✓		✓		✓			
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 opino que:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

**Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa – Municipalidad de la Molina**



## Anexo 12: Matrices de trabajo

### Planteamiento del Problema

	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
<b>Problema de investigación a nivel internacional</b>	La incidencia de las compras en América Latina y el Caribe	A lo largo de los años, se han escrito muchas teorías acerca de la incidencia y relevancia que tienen las compras públicas en la economía estatal de los países, sin embargo, las compras tienen una mayor influencia en la economía de países que se encuentran en pleno desarrollo, los cuales están ubicados prioritariamente en América Latina y el Caribe.	Internacional
	Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe		A lo largo de los años, se han escrito muchas teorías acerca de la incidencia y relevancia que tienen las compras públicas en la economía estatal de los países, sin embargo, las compras tienen una mayor influencia en la economía de países que se encuentran en pleno desarrollo, los cuales están ubicados prioritariamente en América Latina y el Caribe.
		Si se relaciona a las compras públicas con el PIB de cada país que conforman América Latina y el Caribe, se puede notar que aún existe un rezago en el desarrollo de las mismas, y más si las comparamos con otros países, especialmente los del Continente Europeo, el gran punto a favor es que en la actualidad existe un gran aporte en cuanto a instrumentos e iniciativas internacionales, las cuales se establecen como punto de partida en las mejora de los sistemas de compras públicas de cada País que integra América Latina y el Caribe. En los últimos años, algunos países de América Latina han experimentado cambios y reformas en cuanto a sus leyes y procedimientos, lo cual ha permitido que se pongan en práctica nuevas tecnologías y herramientas que optimizarán los trámites de las contrataciones, para que posteriormente	
	<b>Referencia</b>		



	<p>estos se puedan convertir en procesos confiables y transparentes.</p> <p>Debemos entender también, que las compras no son solo un procedimiento burocrático, son también una herramienta de desarrollo para la región.</p> <p>De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) <i>“las compras públicas comprenden tres funciones principales de Estado: I) de utilidad pública; II) de carácter administrativo y III) de tipo económico, las cuales deben converger en un fin último, satisfacer necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del Estado.”</i></p>	<p>En los últimos años, algunos países de América Latina han experimentado cambios y reformas en cuanto a sus leyes y procedimientos, lo cual ha permitido que se pongan en práctica nuevas tecnologías y herramientas que optimizarán los trámites de las contrataciones, para que posteriormente estos se puedan convertir en procesos confiables y transparentes.</p> <p>Debemos entender también, que las compras no son solo un procedimiento burocrático, son también una herramienta de desarrollo para la región.</p> <p>De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) <i>“las compras públicas comprenden tres funciones principales de Estado: I) de utilidad pública; II) de carácter administrativo y III) de tipo económico, las cuales deben converger en un fin último, satisfacer necesidades sociales mediante el uso eficiente y transparente de los recursos del Estado.”</i></p>
	<p><u>S.N. (2014). Las compras públicas como herramienta de desarrollo en América Latina y el Caribe.</u> Venezuela: SELA</p>	
	<b>Informe mundial #2</b>	<b>Esencia del problema</b>
	El proceso de las compras en América Latina	<p>Las compras públicas, son la actividad del estado que con mayor frecuencia se encuentran relacionadas con la corrupción, ya que las mismas están más vulnerables y predisuestas al despilfarro como consecuencia de un mal manejo por parte de los colaboradores del estado, se debe tener presente que las compras generan un flujo financiero muy importante, por ese motivo el proceso de compras se debe realizar teniendo como base tres principios fundamentales: eficiencia, eficacia y transparencia, no</p>
	Capítulo 8. Compras y contrataciones públicas en América Latina	
	<b>Referencia</b>	
		<p>Las compras públicas, son la actividad del estado que con mayor frecuencia se encuentran relacionadas con la corrupción, ya que las mismas están más vulnerables y predisuestas al despilfarro como consecuencia de un mal manejo por parte de los colaboradores del estado, se debe tener presente que las compras generan un flujo financiero muy importante, por ese motivo el proceso de compras se debe realizar teniendo como base tres</p>

	obstante es válido mencionar que la gestión de compras debe efectuarse mediante procedimientos regulatorias para que se pueda verificar el correcto desarrollo de las mismas.	principios fundamentales: eficiencia, eficacia y transparencia, no obstante es válido mencionar que la gestión de compras debe efectuarse mediante procedimientos regulatorias para que se pueda verificar el correcto desarrollo de las mismas.
	Pessoa, M. (2016). <i>Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia</i> . Recuperado de <a href="https://www.elibrary.imf.org/view/IMF071/22577-9781597822244/22577-9781597822244/ch08.xml?redirect=true">https://www.elibrary.imf.org/view/IMF071/22577-9781597822244/22577-9781597822244/ch08.xml?redirect=true</a>	Los países como estados democráticos tienen la responsabilidad de trabajar de forma eficiente y eficaz, por esta razón el estado debe realizar demandantes esfuerzos en mejorar día a día la transparencia, el seguimiento y los mecanismos de control de los diversos procesos entre ellos el de compras, de esta manera cada vez que se requiera se podrá remitir una información más precisa y oportuna a las diferentes entidades civiles y en general a la ciudadanía.
	<b>Informe mundial #3</b>	<b>Esencia del problema</b>
	Mejora del Sistema de Compras Publicas	Los países como estados democráticos tienen la responsabilidad de trabajar de forma eficiente y eficaz, por esta razón el estado debe realizar demandantes esfuerzos en mejorar día a día la transparencia, el seguimiento y los mecanismos de control de los diversos procesos entre ellos el de compras, de esta manera cada vez que se requiera se podrá remitir una información más precisa y oportuna a las diferentes entidades civiles y en general a la ciudadanía.
	Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales	Es trascendental que los mecanismos del estado sean realizados en base al empoderamiento y enriquecimiento de estrategias, lo cual se podrá lograr de una forma más simple si se decide hacer uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICS) que actualmente se tienen al alcance de todos, los países más desarrollados han logrado poner en práctica nuevas estrategias de mano con las nuevas tecnologías y por lo cual han obtenido resultados muy exitosos.
<b>Referencia</b>		Sería muy beneficioso que los demás países siguiendo el camino ya trazado, decidieran instrumentar las diversas
		Es trascendental que los mecanismos del estado sean realizados en base al empoderamiento y enriquecimiento de estrategias, lo cual se podrá lograr de una forma más simple si se decide hacer uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICS) que actualmente se tienen al alcance de todos, los países más desarrollados han logrado poner en práctica nuevas estrategias de mano con las nuevas tecnologías y por lo cual han obtenido resultados muy exitosos.
		Sería muy beneficioso que los demás países siguiendo el camino ya trazado, decidieran instrumentar las diversas

		<p>estrategias (adaptadas según la región), teniendo en cuenta el debido proceso de control y evaluación.</p> <p>De esta manera se podría garantizar un gasto más eficaz, eficiente y transparente que beneficie a los ciudadanos, brindándoles una correcta prestación de bienes y servicios públicos, tales como seguridad, salud, educación y etc.</p>	<p>estrategias (adaptadas según la región), teniendo en cuenta el debido proceso de control y evaluación.</p> <p>De esta manera se podría garantizar un gasto más eficaz, eficiente y transparente que beneficie a los ciudadanos, brindándoles una correcta prestación de bienes y servicios públicos, tales como seguridad, salud, educación y etc.</p>
	<p>Capello, M./García, L. (2015). <i>Gasto público eficiente: Propuestas para un mejoramiento en los sistemas de compras y contrataciones gubernamentales</i>. ISSN 2250-754X en línea</p>		
<b>Problema de investigación a nivel nacional</b>	<b>Informe nacional #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
	La situación actual de las Compras en el Estado Peruano	A lo largo de los años, las compras en el estado peruano han ido evolucionando y han pasado de ser una simple función de servicios a una función directiva, en ese sentido la toma de decisiones se ha vuelto una constante al momento de realizar una compra, lo cual no exima que algunas veces estas decisiones se puedan ver alteradas por causas de economía y comercio.	<b>Nacional</b>
	Estudio de las adquisiciones del estado y tecnologías de información: el caso del sistema electrónico de contrataciones del Estado en Perú	Los procesos de compras, tienen como finalidad adquirir un bien o servicio de muy alta calidad, por lo que tiene que ser un proceso adecuado teniendo en cuenta calidad, cantidad, fecha, precio y lugar de ejecución.	A lo largo de los años, las compras en el estado peruano han ido evolucionando y han pasado de ser una simple función de servicios a una función directiva, en ese sentido la toma de decisiones se ha vuelto una constante al momento de realizar una compra, lo cual no exima que algunas veces estas decisiones se puedan ver alteradas por causas de economía y comercio.
	<b>Referencia</b>	<p>Sin embargo, este último punto ha tenido en los últimos años una asociación inevitable a la corrupción y esto muchas veces se debe a la falta de valores de algunos sectores estatales.</p> <p>El Comercio (2004) <i>“Publico las declaraciones brindadas por el Contralor General de la República, quien indicaba lo</i></p>	<p>Los procesos de compras, tienen como finalidad adquirir un bien o servicio de muy alta calidad, por lo que tiene que ser un proceso adecuado teniendo en cuenta calidad, cantidad, fecha, precio y lugar de ejecución.</p> <p>Sin embargo, este último punto ha tenido en los últimos años una asociación inevitable a la corrupción y esto</p>

		<p><i>siguiente: Unos seis mil millones de soles se pierden cada año por gastos irregulares derivados de la corrupción en el aparato estatal y las pérdidas alcanzan el 15% del Presupuesto de la República. Por consiguiente, al tener una nación con un mayor porcentaje de corrupción que inversión en la educación, tiene como resultado un atraso, tanto industrial como de investigación y desarrollo, lo cual hace que el país sea menos competitivo y pierda oportunidades frente a otros.”</i></p>	<p>muchas veces se debe a la falta de valores de algunos sectores estatales.</p> <p>El Comercio (2004) “Publico las declaraciones brindadas por el Contralor General de la República, quien indicaba lo siguiente: Unos seis mil millones de soles se pierden cada año por gastos irregulares derivados de la corrupción en el aparato estatal y las pérdidas alcanzan el 15% del Presupuesto de la República. Por consiguiente, al tener una nación con un</p>
	<p><i>Soto, R./Quiñones, V. (2016). Estudio de las adquisiciones del estado y tecnologías de información: el caso del sistema electrónico de contrataciones del Estado en Perú. ISSN: 2306 – 2002</i></p>		<p>mayor porcentaje de corrupción que inversión en la educación, tiene como resultado un atraso, tanto industrial como de investigación y desarrollo, lo cual hace que el país sea menos competitivo y pierda oportunidades frente a otros.”</p>
	<p><b>Informe nacional #2</b></p>	<p><b>Esencia del problema</b></p>	
	<p>Los problemas que envuelven a las compras publicas</p>	<p>Con el fin de disminuir y dificultar las prácticas de corrupción que se pueden dar en las entidades públicas, el Estado Peruano</p>	<p>Con el fin de disminuir y dificultar las prácticas de corrupción que se pueden dar en las entidades públicas,</p>
	<p>Gobierno fortalecerá las compras públicas y resolverá “la madre” de todos sus problemas</p>	<p>ha ido realizando diversas modificaciones y mejoras en sus procesos de compras, añadiendo así nuevas herramientas electrónicas de contratación, que permiten dar seguimiento a las gestiones de compras públicas desde los requerimientos por medio de Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) hasta la ejecución del gasto mediante el Sistema de Administración Financiera (SIAF).</p>	<p>el Estado Peruano ha ido realizando diversas modificaciones y mejoras en sus procesos de compras, añadiendo así nuevas herramientas electrónicas de contratación, que permiten dar seguimiento a las gestiones de compras públicas desde los requerimientos por medio de Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) hasta la ejecución del gasto mediante el Sistema de Administración Financiera (SIAF).</p>
	<p><b>Referencia</b></p>	<p>Actualmente existen catálogos virtuales (Perú Compras, CUBSO, CNBSO, OTAN y SAP), mediante los cuales se puede realizar la cotización de los productos requeridos, sin</p>	

	<p>embargo, uno de los principales problemas se origina porque no existe una correcta estandarización de los proveedores que se presentan.</p> <p>Existen también otros problemas, los cuales surgen a raíz de una falta de gestión por parte de las personas responsable del proceso de compra, ya que muchas veces no se realiza la contratación de proveedores adecuados para el bien o servicio que se requiere, lo que da como consecuencia un mal manejo de los recursos públicos.</p>	<p>Actualmente existen catálogos virtuales (Perú Compras, CUBSO, CNBSO, OTAN y SAP), mediante los cuales se puede realizar la cotización de los productos requeridos, sin embargo, uno de los principales problemas se origina porque no existe una correcta estandarización de los proveedores que se presentan.</p> <p>Existen también otros problemas, los cuales surgen a raíz de una falta de gestión por parte de las personas responsable del proceso de compra, ya que muchas veces no se realiza la contratación de proveedores adecuados para el bien o servicio que se requiere, lo que da como consecuencia un mal manejo de los recursos públicos</p>
	<p>Gobierno fortalecerá las compras públicas y resolverá “la madre” de todos sus problemas. (30 de Julio del 2017). Recuperado de <a href="https://gestion.pe/economia/gobierno-fortalecera-compras-publicas-resolvera-madre-problemas-239960-noticia/">https://gestion.pe/economia/gobierno-fortalecera-compras-publicas-resolvera-madre-problemas-239960-noticia/</a></p>	
	<b>Informe nacional #3</b>	<b>Esencia del problema</b>
	Las herramientas electrónicas como solución	Los procesos de contratación en el estado se ven vulnerados principalmente por la corrupción y la falta de competencias, y entre las posibles soluciones a este problema están las herramientas electrónicas, que pueden tener un impacto favorable en los dos aspectos antes mencionados.
	Hacia una gestión de compras públicas sin corrupción	El estado gasta anualmente S/. 50,000 millones, entre bienes, servicios e inversiones, a pesar de ello aún existen carencias en el sistema de información de datos del mercado, lo cual hace muy complicado el obtener un valor referencial correcto (Sánchez, 2019).
	<b>Referencia</b>	El estado gasta anualmente S/. 50,000 millones, entre bienes, servicios e inversiones, a pesar de ello aún existen carencias en el sistema de información de datos del mercado, lo cual hace muy complicado el obtener un valor referencial correcto (Sánchez, 2019).

	<p>Existe muy bajo interés por parte de los postores en presentarse a los procesos públicos, esto muchas veces es generado por la demora en los pagos a la que son expuestos. La falta de conocimiento por parte de los colaboradores hace que en muchas ocasiones se elijan artículos que no cuentan con las características adecuadas según el fin solicitado y se pague un precio elevado por ellos, eso no necesariamente podría ser un indicio de corrupción, se podría definir como falta de conocimiento, sin embargo, el hecho de que se contrate reiteradas veces con el mismo postor aun sabiendo de que este no cumple con los requisitos necesarios si podría evidenciar que existe corrupción en la entidad.</p> <p>Una de las maneras en las cuales se podría mejorar y erradicar la corrupción en las entidades estatales, sería la de estandarizar las compras mediante catálogos electrónicos, y brindarle mayor énfasis a los postores que allí se presentan, actualmente el Perú cuenta con el portal Perú Compras que, gracias a la Nueva Ley de Abastecimiento a obtenido mayor importancia, ya que en él se encuentran postores de gran nivel y los precios están estandarizados, lo cual genera una mayor competencia del mercado.</p> <p>Las compras electrónicas se realizan de manera anónima, por ello los compradores y vendedores no se pueden coludir para realizar procesos inadecuados o sobrevalorados.</p>	<p>Existe muy bajo interés por parte de los postores en presentarse a los procesos públicos, esto muchas veces es generado por la demora en los pagos a la que son expuestos.</p> <p>La falta de conocimiento por parte de los colaboradores hace que en muchas ocasiones se elijan artículos que no cuentan con las características adecuadas según el fin solicitado y se pague un precio elevado por ellos, eso no necesariamente podría ser un indicio de corrupción, se podría definir como falta de conocimiento, sin embargo, el hecho de que se contrate reiteradas veces con el mismo postor aun sabiendo de que este no cumple con los requisitos necesarios si podría evidenciar que existe corrupción en la entidad.</p> <p>Una de las maneras en las cuales se podría mejorar y erradicar la corrupción en las entidades estatales, sería la de estandarizar las compras mediante catálogos electrónicos, y brindarle mayor énfasis a los postores que allí se presentan, actualmente el Perú cuenta con el portal Perú Compras que, gracias a la Nueva Ley de Abastecimiento a obtenido mayor importancia, ya que en él se encuentran postores de gran nivel y los precios están estandarizados, lo cual genera una mayor competencia del mercado.</p>
--	--	--

<p>Sanchez, E. (2019). <i>Hacia una gestión de compras públicas sin corrupción</i>, por María Elena Sánchez.</p> <p>Recuperado de <a href="https://elcomercio.pe/politica/opinion/gestion-compras-publicas-corrupcion-maria-elena-sanchez-noticia-619680">https://elcomercio.pe/politica/opinion/gestion-compras-publicas-corrupcion-maria-elena-sanchez-noticia-619680</a></p>	<p>Las compras electrónicas se realizan de manera anónima, por ello los compradores y vendedores no se pueden coludir para realizar procesos inadecuados o sobrevalorados.</p>
---	--

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	Conocimiento	1. Existe muy poco conocimiento por parte de las áreas usuarias acerca de cómo llevar a cabo una correcta gestión de compras, y ello hace que el proceso demore más de lo debido	Uno de los mayores problemas que presenta la Municipalidad de la Molina, es la falta de conocimiento por parte de las áreas usuarias, acerca de cómo llevar a cabo una correcta Gestión de Compra, a pesar de que esta cuenta con normativas, procesos y directivas, sin embargo, la falta de comunicación entre ellas, hace que a la fecha muchas áreas no estén al tanto de estos documentos y a pesar de los esfuerzos para ponerlos en conocimiento, a la fecha no se ha podido realizar ningún avance.	Uno de los mayores problemas que aqueja a la Municipalidad de la Molina, es que actualmente cuentan con personal administrativo que no tiene los conocimientos necesarios acerca de cómo llevar a cabo una correcta Gestión de Compras, esto se debe a que el personal que interviene en la elaboración de una orden de compra y/o servicios no conoce las normativas y directivas externas e internas que regulan a la entidad, la falta de sinergia entre áreas hace que la difusión y conocimiento de las mismas sea casi imposible.
		2. La Municipalidad cuenta con normativas, procesos y una directiva interna sobre el proceso adecuado de las órdenes, sin embargo, el personal de las áreas usuarias no conoce la existencia de los mismos.		
	Comunicación	3. No existe sinergia entre las áreas usuarias y las que gestionan las órdenes de compras y servicios, lo cual hace que se generen errores y esto repercute en un atraso en el desarrollo del proceso.		
	4. Se han hecho capacitaciones pilotos acerca de la gestión de órdenes de compras, sin embargo la falta de difusión de las mismas hizo que fracasaran.			

C2. Equipos	1. Equipos informáticos	5. La municipalidad cuenta con equipos de cómputo muy antiguos, lo cual hace que sean lentos y perjudiquen el trabajo del personal administrativo.	Actualmente, la Municipalidad cuenta con equipos de cómputo muy antiguos, lo cual obstaculiza el correcto desempeño del personal administrativo, además al no contar con el equipo adecuado (servidor central) hace que los sistemas con los cuales se trabajan diariamente sean más lentos, y retrasen todo el proceso productivo.	El problema del conocimiento afecta de manera directa a la elaboración de los documentos que intervienen en las compras, tales como los TDR y EE.TT, lo cual hace que el proceso de cotización sea aún más lento, asimismo los sectoristas logísticos muchas veces no realizan un estudio de mercado adecuado por lo cual terminan presentando al mismo proveedor para dos trabajos totalmente diferentes y con precios elevados hasta en un 100%, esto se debe a la falta de interés de los proveedores por cotizar con Entidades municipales, debido a que muchas inciden en falta de pago, o de los sectoristas por cotizar mediante el catálogo electrónico establecido por la OSCE llamado PERU COMPRAS, a pesar de que los proveedores cotizan con mucha
		6.		
	2. Servidor deficiente	7. El área de informática cuenta con un solo servidor, para trabajar los programas internos y externos de la Municipalidad, programas que deberían tener servidores independientes.		
		8. El Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF, se presenta extremadamente lento y con problemas diarios.		
C3. Procesos	3. Sistema SIGALM	9. Sistema interno que dificulta las labores, no cuenta con las actualizaciones de acuerdo a lo establecido en Ley	La municipalidad cuenta con un Sistema denominado SIGALM, el cual administrativamente no genera ningún beneficio para las labores diarias, consecuentemente si genera demoras, ya que al ser obligatorio solo logra que se genere duplicidad de registros, la Directiva de procedimientos va de la mano con el SIGALM, por lo cual muchos de los	
		10. Genera duplicidad de labores, ya que se deben registrar las ordenes de compras y servicios sin fin y utilidad alguna		
	4. Directiva de Procedimientos año 2017	11. La directiva de procedimientos para adquisiciones de menor cuantía, que actualmente se encuentra en vigencia, no cuenta con las actualizaciones necesarias para una correcta gestión de compras.		



		12. La directiva se basa en un procedimiento de la mano, con el sistema SIGALM, sin embargo, como ya se ha mencionado ese sistema es obsoleto e incurre en errores.	procedimientos ahí establecidos incurren en errores.	frecuencia con la Municipalidad, los mismos no tienen real conocimiento de los documentos que se necesitan para llevar a cabo una orden de servicio y/o
C4. Estudios de Mercado	5. Documentos Errados	13. Los TDR y/o EE.TT elaborados por las áreas usuarias en su mayoría de veces son elaborados de forma incorrecta, por lo cual hace que el proceso de cotización de un bien o servicio sea más complicado.	Al no haber conocimiento necesario por parte de las áreas, muchas veces se elaboran documento como TDR y/o EE.TT de manera incorrecta, lo cual hace que el proceso de cotización no se pueda llevar a cabo de manera correcta, otro de los problemas es que la Subgerencia de Logística no realiza un estudio de mercado profundo, por lo cual termina presentando al mismo proveedor para actividades totalmente diferentes y con precios elevados hasta en un 100%, esto muchas veces es a consecuencia del poco interés de los proveedores por cotizar con las Municipalidades, o de los sectoristas por usar los catálogos tecnológicos que brinda la OSCE como PERU COMPRAS.	compras lo cual hace que no presenten de manera oportuna los documentos necesarios. Otro de los problemas con los que cuenta la Municipalidad es debido a sus equipos informáticos los cuales al ser muy antiguos obstaculizan las labores diarias del personal administrativo, así como el uso de un Sistema llamado SIGALM que al no tener un uso en concreto y ser una copia obsoleta del Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA normado por el MEF, hace que se genere duplicidad de trabajo, asimismo la directiva de procedimientos que norma la gestión de compras de la Municipalidad, va de la mano
	6. Precios Elevados	14. La Sub gerencia de Logística, presenta en su mayoría de veces proveedores, que no se encuentran de acuerdo al perfil solicitado, lo cual evidencia que en algunos casos no se hace un estudio de mercado real.		
		15. Se ha evidenciado que muchos proveedores, están presentando en sus propuestas precios elevados hasta en un 100%, y el poco control por parte de los sectoristas logísticos y el poco interés de parte de los otros proveedores para cotizar un bien o servicio hace que se trabajen con esos precios.		
		16. El poco interés que los sectoristas logísticos le brindan al portal PERU COMPRAS, hace que a fin de cuentas tengan		

		que trabajar con proveedores independientes lo cual se presta para muchas interpretaciones, como cotizaciones dirigidas debido a arreglos por debajo de la meza.		con el SIGALM por lo cual tiene muchos puntos que a la fecha son obsoletos e incurren en errores.
C4. Proveedores	7. Conocimiento	17. En la mayoría de los casos, los proveedores no tienen conocimiento del procedimiento administrativo de las órdenes, lo cual conlleva a que no presenten sus documentos oportunamente.	Los proveedores en su mayoría desconocen los procedimientos que se llevan a cabo para poder elaborar una orden de compra y/o servicios, lo cual hace que no presenten sus documentos oportunamente y que realicen servicios o entreguen bienes sin tener un contrato previo, por tal motivo al final piensan que no se les paga oportunamente cuando no es así.	
		18. Otra de las consecuencias de desconocer los procedimientos, es que brindan sus servicios y bienes fuera de tiempo, lo que hace que el proceso para recibir su pago sea más largo de lo debido.		

### Antecedentes

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	Propuesta en la gestión de compras para el proceso de selección del área de abastecimiento de la universidad privada Antenor Orrego - Trujillo – 2017	Metodología	
Autor	Cabanillas Martos, Gilberto	Tipo	Descriptiva
Lugar	Cajamarca - Perú		
Año	2017	Enfoque	Mixto

Objetivo	Formular una propuesta en la gestión de compras para el proceso de selección de compras del área de abastecimiento de la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo 2017.	Diseño	No experimental
Resultados	Los colaboradores señalan que el control del proceso de compras se realiza a través de unos cuadros diseñados en Excel y que son de poco apoyo para un adecuado control de las compras. Con relación a la “planificación de compras”, los informantes señalan que estas surgen de última necesidad y conforme se requiera; también señalan que existe desorden al respecto y no hay planificación; muy pocas compras son planificadas, la mayoría son con muy poca anticipación o urgentes.	Método	Cualitativo
		Población	Expedientes de compra en el año 2017
		Muestra	No probabilístico por conveniencia.
		Técnicas	La observación y la entrevista
		Instrumentos	La ficha de observación y la entrevista
Conclusiones	La propuesta de la gestión de compras para el proceso de selección de compras del área de abastecimiento beneficiará de manera eficaz y eficiente al área de Abastecimiento de la universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo. Las propuestas de mejora planteadas se centran en la normalización de procesos, mejorar la coordinación con las áreas vinculadas y en la capacitación en las nuevas medidas tomadas. Considerando los indicadores de gestión como herramienta de medición para el fiel cumplimiento de las entregas.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Cabanillas (2017) realizo una tesis titulada <i>Propuesta en la gestión de compras para el proceso de selección del área de abastecimiento de la universidad privada Antenor Orrego - Trujillo – 2017</i> , la investigación la realizo bajo un enfoque mixto aplicando el método cualitativo, de una muestra no probabilística por conveniencia de todos los expedientes de compras en el año 2017, las técnicas empleadas fueron la observación y la entrevista, teniendo como instrumentos a utilizar para recoger la información es la ficha de observación y la entrevista, obteniendo como resultado la percepción de los colaboradores del área de compras de abastecimiento sobre el proceso de selección de compras que presenta la Universidad Privada Antenor Orrego, lo cual indico que los colaboradores señalan que el proceso de control que se realiza a través de unos cuadros de Excel son de poco apoyo para un adecuado control de las compras y en relación a la planificación de las compras, los informantes señalan que estas siempre surgen de ultima necesidad, por lo cual muy pocas compras son planificadas, ya que la mayoría se realizan con muy poca anticipación o de manera urgente.
Redacción final al estilo artículo	Cabanillas (2017), evidencio la percepción de los colaboradores acerca del proceso de selección de compras en el área de Abastecimiento de la Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo, los cuales señalan que no cuentan con un adecuado apoyo para el proceso de control de las compras, la cual se realiza a través de un cuadro Excel, y que no existe una adecuada planificación de compras, ya que la mayoría se realiza sin planificación con muy poca anticipación y de manera urgente.
Referencia (tesis)	Cabanillas, G. (2017). <i>Propuesta en la gestión de compras para el proceso de selección del área de abastecimiento de la universidad privada Antenor Orrego - Trujillo – 2017</i> . (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Datos del antecedente 2: Nacional			
Título	Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2017	Metodología	
Autor	Nazario Fuertes, Elsa	Tipo	
Lugar	Perú		
Año	2018	Enfoque	
Objetivo	Analizar cómo se realizó la gestión de compras en el INSN - 2017.	Diseño	

Resultados	De acuerdo a lo indicado en el desarrollo de la presente investigación, y como resultado de las entrevistas realizadas, se coincide que, durante el año 2017, la gestión de compras en el INSN, se realizó bajo el ámbito de lo establecido en la Ley y el Reglamento de contrataciones del estado.	Método	Cualitativo
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	observación, entrevista y análisis documental
		Instrumentos	recolección de datos: la lista de cotejo y la guía de entrevista
Conclusiones	Existe un adecuado conocimiento de las normativas existentes, de parte del personal que participa en la gestión de compras dentro de la oficina de logística; así mismo, se cuenta con personal con experiencia en sus cargos y con la certificación solicitada por el OSCE, para desempeñarse en el área; sin embargo, los documentos de gestión interna, como el manual de organización y funciones o el manual de procedimientos, no están actualizados y no permite que el personal de las unidades mantengan una comunicación fluida entre ellos, ya que cada uno se dedica a desarrollar sus funciones, generando que algunas veces se dupliquen las funciones. Existen debilidades en el proceso de planificación, principalmente de parte de las áreas usuarias, quienes muchas veces no toman conciencia de las verdaderas necesidades de su área, y no logran asegurar el normal desarrollo de actividades, generando requerimientos no programados con la conocida frase “para ayer”.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Nazario (2018) realizó la tesis titulada Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2017, la investigación la realizó mediante el método cualitativo, utilizando como técnica la observación, entrevista y análisis documental, mediante la cual quiso analizar cómo se realizó la gestión de compras en el INSN – 2017, llegando así a la conclusión de que en el INSN existe un adecuado conocimiento de las normativas existentes y que también se cuenta con personal calificado y certificado por la OSCE, sin embargo existen documentos de gestión interna como el MOF, el ROF, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos de la institución que no se encuentran actualizados, lo cual consecuentemente no permite que el personal de las unidades orgánicas mantengan una comunicación fluida, generando muchas veces una duplicidad de trabajo ya que cada uno se dedica a realizar sus funciones, asimismo existen debilidades en el proceso de planificación generado por las áreas usuarias, quienes no toman conciencia de las verdaderas necesidades de sus áreas generando requerimientos no programados con la conocida frase “para ayer”.
Redacción final al estilo artículo	Nazario (2018) evidencio que la gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño durante el año 2017, se realizó de manera eficaz ya que la institución cuenta con personal calificado, certificado por la OSCE y con conocimiento de las normativas existentes, sin embargo, las normativas internas de la institución no permiten que las unidades orgánicas mantengan una comunicación fluida, lo cual tiene como consecuencia que muchas veces se dupliquen las funciones.
Referencia (tesis)	Nazario, E. (2018). Gestión de compras en el Instituto Nacional de Salud del Niño – 2017. ( Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	Gestión de compras en la Industria metálicas EL RAFA E.I.R.L, 2017	Metodología	
Autor	Arévalo Grandez, Ray Randy	Tipo	
Lugar	Perú		
Año	2017	Enfoque	Paradigma Interpretativo

Objetivo	Analizar como la tecnología de la información incide en la gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L	Diseño	
Resultados	La empresa cuenta con internet y computadoras”, desde luego esto es muy importante en las organizaciones porque les permite mantener comunicación con los proveedores de una manera mucho más rápida, lo cual trae consigo el tener una gestión de compras acorde a la necesidad, también es preciso señalar que permite la comunicación entre áreas, en consecuencia, según la teoría administrativa se estaría cumpliendo la función de comunicación,	Método	
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Guía de Entrevista
Conclusiones	De los resultados obtenidos La empresa Industria Metálicas el Rafa E.I.R.L., necesita la implementación de un sistema ERP, para tener un mejor uso de sus recursos, y así efectuar una mejor comunicación dentro de las distintas áreas de la empresa, ayudando a que los datos que se manejan estén en los momentos indicados y con información real y exacta, reduciendo tiempos muertos y procesos innecesarios en la gestión de compras,	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Arévalo (2017) realizo la tesis titulada Gestión de compras en la Industria metálicas EL RAFA E.I.R.L, 2017, la investigación la realizo mediante el enfoque del paradigma interpretativo, utilizando la entrevista como técnica de recolección de datos, donde para la toma de datos se utilizó como instrumento la guía de entrevista, analizando como la tecnología de la información incide en la gestión de compras de la empresa, dando como resultado que la empresa necesita la implementación de un sistema tecnológico, para que así puedan tener un mejor uso de sus recursos y se efectuó una mejor comunicación entre las áreas de la empresa, ayudando a que los datos que se manejan estén en los momentos indicados y con la información real, reduciendo así tiempos muertos y procesos innecesarios en la gestión de compras.
Redacción final al estilo artículo	Arévalo (2017) evidencio que es necesario la implementación de un sistema tecnológico en la Industria Metálica EL RAFA E.I.R.L., para que así se pueda tener un mejor uso de los recursos y se efectúe una mejor comunicación entre las áreas de la empresa, lo cual ayudaría a que los datos que se manejan estén en el momento indicado y con la información real, reduciendo así los tiempos muertos y los procesos innecesarios en la gestión de compras.
Referencia (tesis)	Arévalo, R. (2017). Gestión de compras en la Industria metálicas EL RAFA E.I.R.L, 2017. ( Tesis de Maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store – Guayaquil	Metodología	
Autor	María Gabriela Parrales Yáñez	Tipo	Descriptivo
Lugar	Guayaquil – Ecuador		
Año	2017	Enfoque	cualitativo
Objetivo	Analizar la situación actual del departamento de compras en Shoe Store en el año 2016 en base a la falta de control y seguimiento de las actividades relacionadas a la gestión de compras.	Diseño	



Resultados	<p>Los entrevistados han coincidido que el rol que desempeña la gestión de compras en una empresa es el aprovisionamiento de los recursos materiales que son esenciales para el giro del negocio sea para uso propio o para la venta, así como también llevar a cabo actividades que permitan realizarlo de manera óptima y eficiente.</p> <p>En esta interrogante se coincide de que una falta de políticas de compras genera un desorden en las actividades que se realizan dentro de la gestión de compras y no permite tener en claro que dirección y rumbo lleva la organización, provocando a que no existan pautas y condiciones al momento de comprar, así como también el aseguramiento de una buena relación con los proveedores.</p>	Método	Observación
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	entrevista
		Instrumentos	
Conclusiones	<p>El desempeño de las funciones y el ambiente laboral se ve afectado por la falta de una estructura organizacional y definición de un líder dentro de la organización que permita tener una visión clara a los colaboradores sobre el rumbo a seguir de la empresa. Los gerentes de cada área carecen de una adecuada formación profesional para el desarrollo de sus funciones y conformación de equipos de alto rendimiento, que en consecuencia no permite que se exista una selección e integración de talento humano con habilidades y conocimientos de acuerdo al perfil que demanda cada puesto de trabajo</p>	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Parrales (2017) realizó la tesis titulada Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store – Guayaquil, la investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo aplicando el método de observación, utilizando la entrevista como técnica de recolección de datos, mediante la cual se quiso investigar la situación actual del departamento de compras en Shoe Store en el año 2016 en base a la falta de control y seguimiento de las actividades relacionadas a la gestión de compras, con lo cual concluyo, en que la falta de una estructura organizacional y de un líder que sepa guiar a la organización tienen como consecuencia que los colaboradores no tengan una visión clara sobre el rumbo de la empresa, lo cual afecta de manera directa sus funciones y el ambiente laboral en el cual se desempeñan, noto también que los gerentes de cada área no cuentan con una formación profesional adecuada para la función que realizan, lo cual tiene como consecuencia que no se tenga el cuidado necesario al momento de contratar personal en recursos humanos, por lo cual muchas veces no se cuenta con personas idóneas para desempeñarse en la organización, lo cual afecta directamente la estructura organizacional de la empresa.
Redacción final al estilo artículo	Parrales (2017) evidenció que la situación actual de la empresa Shoe Store no es la más idónea, ya que no se cuenta con una estructura organizacional adecuada y que los gerentes encargados de las áreas no cuentan con la formación profesional necesaria para desempeñar ese tipo de responsabilidades, lo cual consecuentemente hace que no se tenga el debido cuidado al momento de hacer la elección del personal, y se contraten personas que no cuentan con el perfil adecuado para desempeñar las labores encomendadas.
Referencia (tesis)	Parrales (2017). Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en Shoe Store – Guayaquil. (Tesis de Ingeniero Comercial). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala	Metodología	
Autor	Fernando Recari Rebole	Tipo	No experimental
Lugar	Guatemala		
Año	2015	Enfoque	mixto

Objetivo	Determinar cómo es la gestión administrativa en los departamentos de compras y requisiciones del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala.	Diseño	
Resultados	la mayoría de requisiciones en las dependencias del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, se realizan por medio de cotización, y de acuerdo con la ley, para efectuar una compra se solicitan tres de diferentes oferentes y así comprar la propuesta que ofrezca la mejor calidad y el más bajo precio, en segundo lugar las compras que se hacen a través del contrato abierto, que es un arreglo previo que el gobierno hace con diferentes oferentes para tener ofertas con precios estables y accesibles a todas las dependencias gubernamentales. Este instrumento se usa en compras de último momento y de montos bastante bajos.	Método	descriptivo
		Población	74 personas
		Muestra	
		Técnicas	Cuestionario
		Instrumentos	Boletas de opinión, Entrevistas
Conclusiones	Se determinó que la gestión administrativa en los departamentos de compras del Ministerio de Gobernación es engorrosa y lenta debido a los controles administrativos que han sido implementados con el fin de efficientar y transparentar los procesos, específicamente en los eventos de cotización y licitación, aunque hacen falta más controles administrativos sobre todo en el fraccionamiento de las compras, lo que da lugar a la discrecionalidad de los operadores encargados.	Método de análisis de datos	

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Recari (2015) realizó la tesis titulada Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala, la investigación la realizó bajo un enfoque mixto aplicando el método descriptivo, utilizando encuestas como técnica de recolección de datos, con lo cual concluyo que en los departamentos de compras del Ministerio de Gobernación existe una adecuada estructura de organización aunque la gestión administrativa es lenta y burocrática, lo cual se debe a la implementación de controles administrativos que tienen como fin desarrollar procesos eficientes y transparentes, además aún no existe un control administrativo adecuado para el fraccionamiento de las compras, lo cual genera discrepancias entre los operadores encargados.
Redacción final al estilo artículo	Recari (2015) evidencio que en los departamentos de compra del Ministerio de Gobernación existe una adecuada estructura organizacional, no obstante su gestión administrativa es lenta y burocrática, lo cual se debe a la implementación de controles administrativos que tienen como fin desarrollar procesos eficientes y transparentes, sin embargo aún no existe un adecuado control acerca del fraccionamiento de compras, lo cual genera discrepancias entre los operadores encargados del proceso de compras.
Referencia (tesis)	Recari (2015). Gestión Administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala. (Tesis de Grado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la Empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008	Metodología	
Autor	Adriana Castro Godínez y Mónica Chaves Ramírez	Tipo	Exploratorio
Lugar	San José, Costa Rica		
Año	2014	Enfoque	Mixto
Objetivo	Proponer la mejora del proceso de compras y logística de la empresa Equitrón con el fin de aumentar la satisfacción al cliente	Diseño	

Resultados	<p>Unos los primeros pasos en el proceso del mejoramiento continuo de una empresa es el establecimiento de planes estratégicos que permitan establecer prioritariamente problemas que deben resolverse, antes de enfrentarse a los mismos. Estos planteamientos estratégicos en una empresa certificada por normas de calidad como Equitrón deben ir siempre a la luz de la política de calidad establecida por los mismos como norte de sus esfuerzos. Bajo esa perspectiva y analizando la misma en el segmento donde se refiere al cumplimiento de los requisitos de los clientes se afirma que los procesos destacados en el FODA cumplen con la política de calidad de la empresa, sobre todo el proceso analizado para propuesta en este trabajo donde evaluamos cumplimiento de requisitos y satisfacción del cliente para el proceso de logística de la empresa.</p>	Método	
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	
Conclusiones	<p>El proceso de compras y logística del sector de salud privado es crítico para la empresa Equitrón, ya que, por la naturaleza del negocio y factores externos como precios globales, el servicio al cliente se vuelve fundamental para poder mantener el negocio, además que al estar involucrada la salud de pacientes la eficiencia del proceso se vuelve un punto sumamente importante. Se determinó que los clientes en general presentan un 91% de satisfacción del proceso, sin embargo, algunos casos puntuales donde se denota insatisfacción se atribuyen a los diferentes manejos del representante de ventas, por lo que se recomienda estandarizar esta parte del modelo de negocio. Se encontraron puntos de mejora en varios análisis del proceso, con cinco pasos que no agregan valor al cliente, donde dos de ellos se pueden eliminar, los otros tres son críticos para el modelo de negocio que maneja la empresa por lo se deben manejar con cuidado y no se pueden eliminar.</p>	Método de análisis de datos	herramientas de mejora continua, y una encuesta de satisfacción

Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Castro/Chaves (2014) realizo la tesis titulada Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la Empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008, la investigación la realizo mediante un enfoque mixto, haciendo uso de encuestas para la recolección de datos, con lo cual concluyó en que es indispensable realizar una mejora en el proceso de compras y logística de la empresa Equitrón, ya que por la misma naturaleza de la empresa es importante que se cuente con un adecuado proceso lo cual es fundamental para poder mantener el negocio, la investigación determino que la mayoría de los clientes está de acuerdo con el actual proceso logístico de la empresa, sin embargo existen algunos casos puntuales de insatisfacción los cuales están relacionados en su mayoría con los representantes de ventas, por tal motivo recomienda estandarizar el modelo del negocio ya que en el actual modelo existen puntos que no son de vital importancia y se podrían eliminar sin problema alguno, concluyendo así en la elaboración de un adecuado proceso logístico que le permita a la empresa poder mantenerse en el mercado.
Redacción final al estilo artículo	Castro/Chaves (2014) evidenciaron que es indispensable realizar una mejora en el proceso de compras y logístico de la empresa Equitrón, ya que por la misma naturaleza de la empresa es importante que se cuente con un proceso de compras adecuado, determinaron también que la mayoría de los clientes está de acuerdo con el actual proceso, pero como siempre ocurre existen clientes que no, concluyendo así en que la mejor mantener a la empresa en el mercado es elaborando un adecuado proceso de compras y logístico.
Referencia (tesis)	Castro/Chaves (2014). Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la Empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008. (Tesis de Magister). Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP.

### Problemas, Objetivo, Justificación y Teorías

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina 2019?	Formular propuestas para mejorar la gestión de compras en la Municipalidad de la Molina 2019
Problemas específicos	Objetivos específicos

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿De qué manera la falta de un adecuado Proceso Administrativo afecta a las órdenes de compra y servicios de la Municipalidad de la Molina 2019?</li> <li>2. ¿Cómo mejorar la inadecuada Ejecución de la Cadena de Suministros debido a la falta de planeación de los requerimientos en la Municipalidad de la Molina, 2019?</li> <li>3. ¿De qué manera se podría mejorar el proceso de selección de proveedores poco adecuado en la Municipalidad de la Molina, 2019?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el proceso administrativo actual de las órdenes de compras y servicios en la Municipalidad de la Molina, 2019.</li> <li>2. Presentar los requerimientos en fechas programadas para la adecuada ejecución de la Cadena de Suministros en la Municipalidad de la Molina, 2019.</li> <li>3. Obtener un adecuado proceso de selección de proveedores en la Municipalidad de la Molina, 2019.</li> </ol>
--	---

<b>Justificación teórica</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Redacción final</b>
¿Qué teorías sustentan la investigación?	Para el presente trabajo de investigación, se utilizaron tres teorías fundamentales, la primera es la teoría de gestión de compras, la cual nos sustenta la importancia de contar con un adecuado proceso de compras, con la cual se puedan satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de las empresas, según estas sean solicitadas y con un precio justo, lo cual logra la armonía de toda la entidad. La segunda, es la teoría de la Organización, la cual nos indica la	Las teorías que sustentan la investigación son la teoría de Gestión de compras, que no indica la importancia de contar con un adecuado proceso de compra, para así satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de la áreas usuarias, la teoría de la organización nos explica la importancia de ir tras un objetivo común de manera organizada, y así lograr cambios dinámicos, y por último la teoría APO que

	<p>importancia de que todas las colaboradoras de la empresa vayan tras un objetivo común de manera organizada, por último, la teoría APO que nos sustenta la importancia de que todos los colaboradores trabajen juntos por un objetivo común, lo cual será posible si todos los gerentes y subordinados se encuentran preparados y capacitados.</p>	<p>nos sustenta la importancia de trabajar por un objetivo común, teniendo en cuenta que para lograrlo se necesita contar con personal capacitado y preparado para asumir lo nuevos cambios.</p>
<p>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</p>	<p>La teoría de Gestión de compras, ayudara a comprender como llevar a cabo un adecuado proceso de compras y como deben actuar los colaboradores de la entidad para lograr atender los requerimientos de las áreas usuarias, la teoría de la organización, nos ayudara a identificar de qué manera los colaboradores que intervienen en el proceso de compras, podrán formar una adecuada organización logrando cambios favorables y dinámicos, por último, la teoría APO, nos hará ir tras un objetivo en común, teniendo en cuenta que es un trabajo de todos los colaboradores de la entidad, quienes tendrán que dar su mayor esfuerzo en las responsabilidades encomendadas, sin olvidar que es necesario para lograrlo contar con personas preparadas y capacitadas en el ámbito requerido.</p>	<p>La teoría de Gestión de compras, nos ayudara a comprender como llevar a cabo un adecuado proceso de compras, que nos permita atender a tiempo los requerimientos de las áreas usuarias en cuanto a bienes y/o servicios, la teoría de la organización, nos ayudara a identificar de qué manera los colaboradores que intervienen en el proceso de compras, podrán formar una adecuada organización logrando cambios favorables y dinámicos, por último, la teoría APO, nos hará ir tras un objetivo en común, teniendo en cuenta que es un trabajo de todos los colaboradores de la entidad, quienes tendrán que dar su mayor esfuerzo en las responsabilidades encomendadas, sin olvidar que es necesario para lograrlo contar con personas preparadas y capacitadas en el ámbito requerido.</p>
<b>Justificación práctica</b>		
<p>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</p>	<p>Para poder entender cómo se lleva a cabo una adecuada gestión de compras y así poder proponer mejoras en el</p>	<p>Este trabajo de investigación se realiza para poder entender cómo se lleva a cabo una adecuada</p>



	proceso de compras que actualmente se viene realizando en la Municipalidad de la Molina.	gestión de compras, y así poder proponer mejoras en la actual gestión que se viene realizando en la Municipalidad de la Molina.
¿Cuál será la utilidad?	Permitirá que las áreas usuarias cuenten con un adecuado proceso, lo cual les ayudara a obtener resultados más rápidos y poder contar con los materiales, bienes y/o servicios necesarios para cumplir con las actividades en beneficio de los vecinos del distrito de La Molina.	La utilidad de mi trabajo de investigación, es que permitirá que las áreas usuarias cuenten con un adecuado proceso, lo cual les ayudara a obtener resultados más rápidos y poder contar con los materiales, bienes y/o servicios necesarios para cumplir con las actividades en beneficio de los vecinos del distrito de La Molina.
¿Qué espera con la investigación?	Que la investigación sirva para conocer la importancia de una adecuada gestión de compras, y como con ella ayudaría a reducir tiempos y costos, lo cual mejoraría el funcionamiento de las áreas que intervienen en el proceso de compras.	Espero que la investigación realizada pueda dar a conocer la importancia de una adecuada gestión de compras, y como ella ayudaría a reducir tiempos y costos, lo cual mejoraría el funcionamiento de las áreas que intervienen en el proceso de compras.
<b>Justificación metodológica</b>		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	La presente investigación se realizó bajo el diseño no experimental transaccional, toda vez que la muestra será tomada en un tiempo único.	La presente investigación se realizó bajo el diseño no experimental transaccional, toda vez que la

		muestra será tomada en un tiempo único.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	El resultado del presente trabajo de investigación permitirá, diseñar y proponer las mejoras adecuadas para la implementación de un documento interno de Gestión de Compra.	El resultado del presente trabajo de investigación permitirá, diseñar y proponer las mejoras adecuadas para la implementación de un documento interno de Gestión de Compra.

<b>Teoría 1: Gestión de Compras</b>					
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1 al 6)</b>
Rodrigo López Fernández	2014	López (2014), indico que “La función de compras tiene como misión fundamental satisfacer la demanda de materiales, componentes y suministros de las empresas. Para que esta demanda sea satisfecha convenientemente.” (p. 23)	López (2014), indico que la Teoría de la Gestión de Compras, tiene como objetivo principal satisfacer la demanda de materiales, componentes o suministros que tienen las empresas, de manera que siempre que las áreas lo requieran, estas puedan ser abastecidas oportunamente.	Esta teoría, será aplicada buscando la manera de diseñar y proponer una adecuada Gestión de Compras, para que así los colaboradores de la Sub gerencia de Logística, puedan satisfacer adecuadamente la demanda de materiales, suministros y otros que tienen las áreas usuarias de la Municipalidad de la Molina.	La Teoría de la Gestión de Compras avalada por López, Martínez y Heredia sustenta la importancia de contar con un adecuado proceso, para así poder satisfacer las necesidades de materiales, en un tiempo adecuado y con un precio justo, logrando la armonía entre todas las áreas usuarias. Por ello, la

<b>Referencia:</b>	López, R. (2014). <i>Logística de Aprovisionamiento</i> . Madrid: Ediciones Paraninfo.				teoría nos ayudara a comprender mejor la manera en la que se debe llevar una adecuada gestión de compras y como deben actuar los colaboradores de la Subgerencia de Logística, para lograr satisfacer las necesidades de las áreas usuarias en cuanto a requerimientos de materiales, bienes y/o servicios y a maximizar el valor por el cual son adquiridos, todo esto con la intención de lograr un objetivo común por el bien de la Municipalidad de la Molina.
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
<b>Emilio Martínez</b>	<b>2013</b>	Martínez (2013), indico que “La gestión de compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la Empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de Compras en “armonía” con el resto de los Departamentos para lograr los objetivos de la empresa.” (p. 23)	Martínez (2013), indica que la teoría de gestión de compras, consiste en la acción de satisfacer las necesidades de la empresa con distintos elementos que se encuentran en el exterior, lo que permite maximizar el valor de lo adquirido, asimismo todo lo que se realiza se debe hacer con la intención de lograr los objetivos de la entidad.	Esta teoría, será aplicada buscando la forma de diseñar y proponer una adecuada gestión de compras, que nos ayude a satisfacer las necesidades de las áreas usuarias y a maximizar el valor por el cual son adquiridos, la propuesta deberá ser realizada con la intención de lograr el objetivo común de la Municipalidad de la Molina.	(López 2014; Martínez 2013; Heredia 2013)
<b>Referencia:</b>	Martínez, E. (2013). <i>Gestión de compras</i> . Bogotá: FC Editorial.				
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (5)</b>	<b>Aplicación en su tesis (6)</b>	
Nora Ligia Heredia Viveros	2013	Heredia (2013), indico que “la gestión de compras consiste en suministrar de manera ininterrumpida, materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o	Heredia (2013), indica que la teoría de gestión de compras se basa en un suministro constante de bienes y servicios, los cuales deben ser incluidos de manera directa o indirecta en la cadena	Esta teoría, será aplicada buscando mejorar la gestión de compras, para que la Subgerencia de Logística, pueda tener un adecuado proceso, para que cuente con un suministro	

	indirecta a la cadena de producción. Estos bienes y/o servicios, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente.” (p. 23)	de producción, los bienes o servicios deben ser proporcionados de manera adecuada, en el momento que se requieran y con el precio justo, en el lugar que sea requerido por el cliente.	constante de bienes y servicios, y que estos puedan ser proporcionados de manera adecuada cada vez que sean solicitado por las áreas usuarias de la Municipalidad de la Molina.
<b>Referencia:</b>	Heredia, N. (2013). <i>Gerencia de Compras</i> . Bogotá: Andrea Sierra.		

<b>Teoría 2: Teoría de la Organización</b>					
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1 al 4)</b>
James Mooney	2007	Mooney (citado en Chiavenato, 2007), indica que “la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones	Mooney (citado en Chiavenato, 2007), indica que, la Teoría de la Organización se caracteriza como una asociación humana en busca de un objetivo común, la misma que puede ser descrita como una manera de correlacionar diversas	Esta teoría, será aplicada buscando la manera de que todos los colaboradores de la Municipalidad formen una sola organización, con lo cual podamos trabajar en armonía por un objetivo común, lo que nos llevaría a coordinar de manera directa entre las áreas usuarias, y	La teoría de la Organización avalada por Mooney; Alonso, Ocegueda y Castro sustentan la importancia de una buena organización en la entidad, ya que ello demuestra que todos van en busca de un objetivo común, asimismo indican que la organización conlleva a muchos

		específicas en un todo coordinado.” (p. 74)	actividades y/o funciones que contribuyan a un fin coordinado.	tener una mayor comunicación, agilizando los tiempos en el proceso de las compras.	subsistemas, los cuales son mutuantes independientes y sus cambios afectan en comportamiento de los demás. Por tal motivo, podemos indicar que la teoría nos ayudara a buscar la manera con la cual los colaboradores que intervienen en el proceso de compras, formen una adecuada organización, para que puedan lograr cambios favorables y dinámicos, entendiendo que todos vamos por un objetivo común por el bien de la entidad. (Chiavenato 2007; Alonso, Ocegueda & Castro 2006)
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
<b>Enrique Guillermo Alonso Murguía</b> , Vicente Ocegueda Molgoza y Esperanza Castro Medina	2006	Alonso, Ocegueda & Castro (2006), indico que “La organización conlleva muchos subsistemas en interacción dinámica. Dado que los subsistemas son mutuantes independientes, sus cambios afectaran el comportamiento de los demás. La organización existe en un ámbito dinámico.” (p.10).	Alonso, Ocegueda & Castro (2006), indican que la Teoría de la Organización, se realiza con muchos sub sistemas dinámicos, a pesar de que los subsistemas son mutuantes independientes, los cambios que estos tengan afectaran a los demás, ya que la organización solo existe en un ámbito dinámico.	Esta teoría, será aplicada buscando la manera diseñar una adecuada gestión de compras, en la cual se pueda organizar de forma correcta a todas las áreas usuarias, para hacer que el proceso sea más rápido y dinámico, todo esto teniendo en cuenta que los cambios que se efectúen en los subsistemas afectaran a todos.	
<b>Referencia:</b>	Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). Teoría de las organizaciones. Jalisco, México: Umbral Editorial S.A.				

**Teoría 3: teoría APO**

<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1 al 6)</b>
Peter F. Drucker	2007	Drucker (citado en Chiavenato 2007) indica que “la APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad.” (p. 196)	Drucker (citado en Chiavenato) señala que, la Teoría APO, es un proceso por el cual todos los colaboradores de la empresa (gerentes, sub gerentes y subordinados) identifican los objetivos comunes, definiendo así las responsabilidades para cada uno de ellos, todo esto con el fin de lograr resultados y objetivos trazados, los cuales podrán ser utilizados como guías para las futuras actividades de la empresa.	Esta teoría será aplicada al presente trabajo de investigación, buscando definir la responsabilidad que tiene cada colaborador (Gerente, Subgerente y Subordinado) identifique los objetivos comunes para una adecuada Gestión de compras, lo cual se lograra definiendo las responsabilidades de cada uno esperando que se obtengan resultados favorables, si esto es logrado se podrán usar los objetivos alcanzados como guías para las actividades futuras.	La teoría avalada por Drucker, Humble y Lodi, sustentan la importancia de una Administración por Objetivos en la entidad, ellos nos dicen que es muy importante que todos los colaboradores de la empresa identifiquen el objetivo común y caminen hacia él, lo cual será posible si se cuenta con personas preparadas y capacitadas para recibir el método y poder aplicarlo con criterio. Por ese motivo, la teoría APO ayudara a definir las responsabilidades de los trabajadores y reconocer si están capacitados para poderlas llevar a cabo, esto será muy necesario para poder lograr el objetivo común de la entidad, todo esto se debe llevar a cabo con la contribución de los
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
John W. Humble	2007	Humble (citado en Chiavenato 2007) define la APO como “un	Humble (citado en Chiavenato) señala que, la Teoría APO es un	Esta teoría será aplicada, buscando que los colabores que	

		sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa en definir sus metas de utilidad y crecimiento con la necesidad de que el gerente contribuya y se desarrolle. Es un estilo de gerencia exigente y remunerador.” (p. 207)	sistema integrador, en el cual se definen las necesidades, metas de utilidad y el crecimiento que tiene la empresa, todo esto de la mano con la contribución y desarrollo de los gerentes, a los cuales se le exige bastante, obteniendo como remuneración el crecimiento de la empresa.	intervienen en la Gestión de compras, se integren y definan las metas de utilidad, haciendo esto se lograra el crecimiento de la entidad y caminar hacia un objetivo en común, sin embargo, todo esto lo debemos llevar a cabo de la mano con los gerentes de la Municipalidad, quienes también tienen un rol muy importante.	gerentes a quienes también se les exigirá la preparación necesaria, para poder llevar a cabo una adecuada gestión de compras en la Municipalidad de la Molina. (Chiavenato 2007)
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (5)</b>	<b>Aplicación en su tesis (6)</b>	
Joao Bosco Lodi	2007	Lodi (citado en Chiavenato 2007) señalo que “a pesar de que la APO sea un método probado capaz de obtener resultados superiores a aquellos que en general alcanzan empresas que no formulan sus metas ni buscan motivar a sus gerentes y directores, recuerde que la APO exige mucho de cada uno y que	Lodi (citado en Chiavenato) señala que, si bien la Teoría APO es un método capaz de lograr resultados superiores, incluso en aquellas empresas que no se trazan metas ni motivan a sus colaboradores, es necesario que las personas que conforman la empresa estén preparadas y capacitadas para	Esta teoría será aplicada, de buscando que los gerentes y colaboradores cuenten con la preparación necesaria para poder recibir el método y llevarlo a cabo, si se detecta que no es así, se tendrá que poner mayor énfasis en la capacitación y/o reclutación del personal adecuado para poder llevar a	

	las personas deben prepararse para recibir el método y poder aplicarlo con criterio". (p. 212)	recibir el método y poder aplicarlo con criterio.	cabo una Gestión de compras con criterio, es necesario para el crecimiento de la entidad, que todos los colaboradores estén comprometidos en alcanzar excelentes resultados.
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.		



## Categorías y Sub categorías

Categoría 1: Compras						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Rafael Nogales	2007	Según Nogales (2007), se define como la actividad que incluye el conocimiento de la necesidad, localización y selección del suministrador, negociación con el establecimiento de precio y términos, seguimiento para el aseguramiento de la entrega.	Las compras son actividades que se realizan cuando se tiene el conocimiento de una necesidad, para realizarlos se debe tener en cuenta con que proveedor se trabajara y cuáles serán los términos de la negociación como el precio y los tiempos de entrega (Nogales, 2008).	Ayudará a entender la importancia del estudio de mercado antes de concretar la compra, ya que así se podrá realizar una adecuada elección del proveedor con el que se trabajará, elección que se realizará bajo el criterio de (calidad, precio y tiempo).	Los conceptos aquí definidos, nos ayudaran a comprender la importancia de contar con una adecuada Gestión de Compras, la cual nos permitirá tener el seguimiento del proceso de compra desde la emisión del requerimiento hasta la ejecución de bien y/o servicio, para así poder atender oportunamente las solicitudes generadas por las áreas usuarias, teniendo en cuenta que los proveedores con los cuales se contrataran tendrán que ofrecer productos de calidad, al precio justo y en el tiempo requerido (Nogales, 2007; Sangri, 2014; Mercado, 1991).	
<b>Referencia:</b>	Nogales, R. (2007). <i>Cambio de concepto de Compras a Cadena de Suministros</i> . Cuba: Ciencias Holguín.					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Alberto Sangri Coral	2014	Según Sangri (2014), esta actividad radica en su vitalidad para el éxito de las empresas, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos. La empresa necesita de insumos, materia prima, componentes y refacciones para su funcionamiento, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos. (p. 05)	El éxito de las empresas se determina según la efectividad que muestran sus administraciones en cuanto a los bienes adquiridos, es sabido que las empresas necesitan insumos para poder tener un funcionamiento normal, ya que sin ellos no se podría lograr una producción y distribución adecuada de sus productos (Sangri, 2014)	Este concepto ayudara a comprender la importancia de tener una adecuada Gestión de Compras, para así poder abastecer oportunamente las solicitudes generadas por las áreas usuarias y las metas mensuales que demanda el Ministerio de Economía y Finanzas.		
<b>Referencia:</b>	Sangri, A. (2014). <i>Administración de Compras, Adquisiciones y Abastecimiento</i> . México: Grupo Editorial Patria.					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis		
Salvador Mercado	1961	Según Mercado (1961), la definición de compras como una profesión dentro de la vida industrial y comercial de un conglomerado empresarial es la siguiente: comerciar es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto.	La compra es el acto de comerciar para obtener un producto o servicio, teniendo en cuenta que el producto o servicio a adquirir debe ser de la calidad, el precio, el tiempo y el lugar correcto (Mercado, 2003).	Este concepto nos ayudara a comprender la importancia de realizar la adquisición de bienes y/o servicios teniendo en cuenta que, al contratar al proveedor, se debe buscar que este brinde un servicio de calidad y cuente con el precio justo.		
<b>Referencia:</b>	Mercado, S. (1991). <i>Compras Principios y Aplicaciones</i> . México: Limusa.					

Sub Categoría 1: Procesos administrativos						
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final	
Bernal	2007	Según Bernal (2007), El proceso administrativo, comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de planeación, organización, dirección y control (p. 51)	El conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo son un factor fundamental para la definición del proceso administrativo, e cual también es comprendido por los procesos de planeación, dirección, organización y control (Bernal 2007)	El proceso administrativo es muy necesario en la gestión de compras, ya que nos obliga a cumplir con un orden establecido el cual comienza desde el requerimiento hasta la ejecución del gasto.	El proceso Administrativo es fundamental para obtener una correcta gestión de compras, teniendo en cuenta que la misma debe ser ejecutada por etapas comenzando por la planeación, organización, dirección llegando como etapa final al control, todo aquello enfocado en un objetivo común, el cual sería de gran beneficio para todas las áreas usuarias que intervienen en el proceso de compras, ya que el tener un documento de gestión interna como proceso establecido haría que las áreas usuarias mantengan una comunicación más fluida entre ellas, lo cual evitaría duplicidad en el trabajo, algo que actualmente se viene dando en la Municipalidad de la Molina (Bernal 2007; Tzu 1997; Díaz, 2003).	
<b>Referencia:</b>	Bernal, J. (2013). <i>Introducción a la administración de las organizaciones</i> . México: Editorial Pearson					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Dubrin	2000	Dubrin, A. (2000) señala que el Proceso Administrativo, es un enfoque útil y una forma de ver el trabajo de los administradores. Dicho proceso consiste en una serie de pasos, que llevan a alcanzar el éxito total; del cual se obtiene un producto o servicio excelente, para alcanzar una utilidad rentable. El administrador y utilizar recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos en forma adecuada para beneficio de la empresa.	Se define al Proceso Administrativo como la manera de seleccionar las metas de una organización, determinar sus políticas y los programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas (Dubrin, 2000)	Este concepto nos ayudara a definir, la importancia de que el proceso administrativo se haga efectivo mediante objetivos trazados, determinando los programas y las políticas estratégicas que sean necesarias para poder lograrlo.		
<b>Referencia:</b>	Dubrin, A. (2000). <i>Fundamentos de Administración</i> . México: Editorial Thomson					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>		
Diaz	2003	Según Diaz (2003) señala que el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la practica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo a su criterio en diferentes etapas, pero solo refiriéndose al grado de análisis de proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control (p.113)	Se puede definir al proceso administrativo, como fases o etapas a través de los cuales se llevan a cabo gestiones administrativas, el proceso a sido dividido de acuerdo al criterio de diversos autores, sin embargo, actualmente se le reconoce por su división de cuatro fases: planeación, organización, dirección y control (Díaz 2003).	El proceso administrativo por etapas, nos ayudará en el diseño y propuesta de una adecuada Gestión de Compras, ya que en ella se tomará en cuenta el proceso por etapas, comenzando desde el requerimiento – Planeación hasta llegar a la ejecución del bien y/o servicio – control.		
<b>Referencia:</b>	Diaz, A. (2003). <i>Administración Básica I</i> . México: Fondo Editorial FCA, 1° edición.					

**Sub Categoría 2: Cadena de Suministros**

Sub Categoría 2: Cadena de Suministros					Redacción final
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Chopra y Meindl	2013	Según Chopra y Meindl (2013) define que la adecuada administración de la cadena de suministro supone un giro total a esta idea, un actuar coordinado entre las organizaciones a través de la integración total y colaboración mutua entre todas las empresas que forman parte de una misma cadena de abasto, desde su extracción hasta el consumidor final	Se define a la Cadena de Suministros, como la integración de las funciones principales, que comienza desde el usuario inicial y culmina con la entrega del bien y/o servicio solicitado (Chopra y Meindl, 2013)	El presente concepto ayudara a definir la importancia de contar con una adecuada cadena de suministros, ya que actualmente esta no se lleva a cabo en el proceso de compras de la entidad, ya que muchas veces no se tienen en cuenta que todas las etapas son importantes.	La Cadena de Suministros es indispensable para poder llevar a cabo una adecuada Gestión de Compras, de manera ordenada y por etapas, una adecuada ejecución de la cadena de suministros ayudará a cumplir en un tiempo adecuado con las solicitudes de los usuarios y también se podrá cumplir con el objetivo más importante los clientes, que en nuestro caso serían los vecinos del distrito de la Municipalidad de la Molina, actualmente en la Municipalidad bienes y/o servicios, sin tener en cuenta la planeación necesaria, lo cual evidencia que existen debilidades en el proceso de planeación, principalmente a causa de las áreas usuarias (Stock y Lambert 2001; Ballou 2008; Bureau 2009)
<b>Referencia:</b>	Chopra, S. y Meindl, P. (2013). <i>Administración de la Cadena de suministro, estrategia planeación y operación</i> . México: Pearson Education, 5ta edición.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Ballou	2008	Según Ballou (2008) se define a la Cadena de Suministro como una red de instalaciones y medio de distribución que tiene por función la obtención de materiales, mediante la transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados, además el transporte viene hacer parte de esta cadena y por último la distribución de estos productos terminados a los consumidores. (p. 12)	El concepto de Cadena de Suministros, puede ser definida también como una red de instalaciones, la cual tiene por función principal la obtención de materiales que se requieren en una entidad (Ballou 2008)	La cadena de suministros, se aplica para poder realizar un proceso de compras de forma ordenada y por etapas, por lo cual es importante que la Gestión de compras a proponer cuente con una adecuada implementación de la cadena de Suministros.	
<b>Referencia:</b>	Ballou, R. (2008). <i>Administración de la cadena de suministro</i> . México: Pearson Educación.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Bureau	2009	Bureau (2009) afirma que la cadena de suministros engloba un conjunto de funciones coordinadas que va más allá de los límites que imponen los intereses particulares de cada empresa y participan de ese objetivo último de satisfacer las necesidades del cliente". (p. 12)	El conjunto de funciones coordinadas es englobado por la cadena de suministros, la cual no se utiliza solo para satisfacer las necesidades de los usuarios lo cual se podría tomar como intereses particulares, sino que también debe satisfacer un objetivo final y muy importante que es el cliente (Bureau 2009).	El concepto nos ayudara a comprender, que la importancia de la cadena de suministros no es solo por el bien de los usuarios de la entidad o quienes intervienen en el proceso de compras, ya que con ella se llega a un objetivo último y quizás el más importante de todos definido como el cliente, que en el caso de la presente investigación serían los vecinos del distrito de La Molina.	
<b>Referencia:</b>	Bureau, V. (2009). <i>Logística Integral</i> . Lima: FC Editoria, 2da edición.				

Sub Categoría 3: Proveedor					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Real Academia Española	2019	El proveedor, definido por la Real Academia Española (RAE) es la persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.	La Real Academia Española conceptualiza al proveedor como una persona natural o jurídica encargada de abastecer a un sector en específico de bienes y/o servicios, según se lo hayan requerido (RAE 2019).	El proveedor es un agente importante e indispensable en el proceso de compras, por lo cual este tiene que ser elegido de forma imparcial y después de haber presentado una correcta oferta de mercado.	El proveedor es una pieza fundamental, importante e indispensable en el proceso de compras, por lo cual debe ser elegido de manera imparcial teniendo en cuenta que actualmente el proceso de selección es más complejo, ya que se busca contar con persona natural o jurídica que brinde servicios y/o bienes de calidad y a un precio justo, por otro lado es importante que el proveedor brinde las garantías necesarias sobre el trabajo que realizara, ya que una buena relación entre ambas parte ayudara a generar mejores resultados y encaminar por un objetivo en común (RAE 2019; Vírsela 2011; Pinedo 2008)
<b>Referencia:</b>	(RAE, 2019)				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Vírseda	2011	Vírseda (2011) señala que, El mercado actual ha hecho que el proceso de selección de un proveedor esté cambiando, la búsqueda de nuevos proveedores es una actividad necesaria con el fin de optimizar los costos y mejorar los servicios para satisfacer al consumidor.	A lo largo de los años, los procesos de selección de los proveedores se han venido actualizando, se han ido creando parámetros, lo cual hace que actualmente sea necesario realizar un estudio de mercado exhaustivo, para encontrar un proveedor que cumpla con un servicio o bien de calidad y a precio justo (Virseda 2011).	El presente concepto será fundamental para el diseño y formulación de la nueva propuesta de Gestión de Compras, ya que en ella se enfatizarán los procesos de selección de los proveedores, para que así se pueda elegir al más adecuado y preparado en el ámbito que se le solicite, teniendo en cuenta la calidad de su trabajo y los costos de acuerdo al mercado.	
<b>Referencia:</b>	Virseda (2011). <i>Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores</i> . (Tesis de Maestría). Suecia: Universidad de Linkopings.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Pinedo	2008	Según Pinedo (2008), una correcta selección de proveedores es beneficioso en la relación cliente- proveedor, ya que permite a los proveedores orientarse hacia los objetivos del cliente y ofrecer productos de mejor calidad, entendiendo por tales tanto los bienes como los servicios.	Resulta muy beneficioso el tener una relación cliente – proveedor, ya que permite que los proveedores vallan hacia un objetivo común junto con los clientes, asimismo la adecuada elección del proveedor logra que se obtengan productos de mejor calidad y a precios razonables (Pinedo 2008).	El concepto es importante para el presente trabajo de investigación, ya que detalla la importancia de elegir correctamente al proveedor, lo cual nos beneficiaria enormemente, ya que de esa manera se podrían obtener mejores resultados, así como precios razonables y productos de buena calidad.	
<b>Referencia:</b>	Pinedo (2008). <i>Sistema de evaluación y homologación de proveedores</i> . (Tesis de Ingeniero Industrial). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos				

## Método

Enfoque: Mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández, Fernández y Del Pilar	2014	Según Hernández, Fernández, Del Pilar (2014): “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).	Se define al método mixto como un grupo de procesos sistemáticos empíricos y críticos de investigación, ya que llevarlo a cabo implica tener una adecuada recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, los cuales deben estar integrados para que posteriormente sea posible discutir e inferenciar sobre toda la información obtenida, lo que nos ayudara a lograr un mayor entendimiento de los resultados (Hernández, Fernández, Del Pilar 2014).	El presente trabajo de investigación será realizado bajo el enfoque Mixto, ya que nos permitirá obtener datos cuantitativos (cantidades y porcentajes) y cualitativos (entrevistas), datos que serán esenciales para recabar una información adecuada que nos permita entender el presente estudio.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R; Fernández, H; Del pilar, M (2014). <i>Metodología de la investigación 6ta ed.</i> México DF: Mc Graw Hill			

Tipo: proyectivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Según Hurtado (2000) “Esta investigación involucra creación, diseño, elaboración de planes o de proyectos”. (p.328).	Para realizar una investigación de tipo proyectiva, se recolectan datos, teniendo en cuenta que cada uno de ellos puede tomar diferentes características, lo cual servirá para identificar los procesos	El presente trabajo de investigación será de tipo proyectivo, lo cual nos permitirá realizar una adecuada recolección de datos, que nos ayudará a identificar las causas del problema y diseñar o crear una

			causales que han originado las condiciones actuales del evento a mejorar (Hurtado 2000).	propuesta que nos permita obtener los cambios deseados.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal			

<b>Nivel: comprensivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) Es de nivel comprensivo ya que estudia el evento en su relación con otros eventos, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad; los objetivos propios de este nivel son "explicar", "predecir" y "proponer". (p,19).	Este nivel busca comprender y estudiar si el evento está relacionado con otros eventos, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad (Hurtado 2000).	El presente trabajo de investigación se realizará de nivel comprensivo, puesto que la propuesta de gestión de compras estará basada en eventos relacionados entre sí, por lo cual será necesario precisar los objetivos a analizar.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal			

<b>Método: inductivo, deductivo</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
José Cegarra Sánchez	2012	Cegarra (2012) Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones del problema	El uso del método inductivo y deductivo en un trabajo de investigación, es la manera más lógica de buscarle solución a los problemas planteados, el método consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles	La combinación de estos métodos nos ayudara a encontrarle una solución lógica al problema planteado, solución que se dará mediante la recolección de datos, teniendo como hipótesis que la

		planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas y el método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías (p,82)	soluciones al problema planteado, lo cual deberá ser comprobado mediante datos que estarán basados en los resultados de observaciones y experiencias (Cegarra 2012).	implementación de un adecuado proceso de compras podría mejorar notablemente la actual gestión de compras que se viene realizando en la Municipalidad de la Molina.
<b>Referencia:</b>	Cegarra, J. (2012). <i>Proyectos de Investigación</i> . Madrid, España: Ediciones Diaz Santos.			

<b>Población: total de sujetos de una entidad</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Arias	2012	Arias (2012) define a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con particularidades comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, quedando acotada por el problema y los objetivos del presente estudio” (p. 81)	La población es un grupo de elementos que comparten las mismas particularidades, por lo cual pueden ser tomadas como objetivos de estudios (Arias 2012)	Para el presente trabajo de investigación la población estará conformada por 20 colaboradores que intervienen en el proceso de compras y 4 personas que ejercen poder de decisión.	Para el presente trabajo de investigación la población estará conformada por 20 colabores que intervienen en el proceso de compras y 4 personas expertas en la materia y que ejercen poder de decisión, en esta oportunidad se utilizará como muestra a la población en su totalidad.
Número de colaboradores:		Cuantitativo: 20 colaboradores Cualitativo: 04 expertos			
<b>Referencia:</b>	Arias, F. (2012). <i>El Proyecto de Investigación</i> . Caracas: Episteme, C.A.				

**Muestra: la parte de la población a la cual vas a aplicar tus instrumentos**

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación de la técnica de muestreo</b>
Hernández, Fernández, y Baptista	2010	Hernández, Fernández, y Baptista (2010) Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (p. 175).	La muestra es un subconjunto que pertenece al conjunto determinado por las características de la población (Hernández, Fernández, y Baptista 2010).	En la presente investigación se utilizará como muestra a la población en su totalidad.
Número de colaboradores:		Cuantitativo: 20 colaboradores Cualitativo: 04 expertos		
<b>Referencia:</b>	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill			

**Unidades informantes: características de las personas que van a ser encuestadas**

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Descripción de cada unidad informante</b>	<b>Redacción final</b>
Restuto Sierra Bravo	2001	Sierra (2001) Es cada uno de los elementos que comprende su base y figuran, numerados e individualizados, en el registro de la misma. (p. 179)	Las unidades informantes son la pieza que conforma la población, los cuales tendrás que ser definidos de manera individual (Sierra 2001).	a) ... b) ... c) ... d) ... e) ...	Para el presente trabajo de investigación, se tomará como unidades informantes a 20 colaboradores que intervienen en el proceso de compras y 04 expertos que cuentan con poder de decisión en la Municipalidad de la Molina.
<b>Número de unidades informantes:</b>		Cuantitativo: 20 colaboradores Cualitativo: 04 expertos			
<b>Referencia:</b>	Sierra, R. (2001). <i>Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios</i> . Madrid, España: Paraninfo				



**Técnica: Encuesta**

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Hurtado de Barrera,	2000	Hurtado de Barrera, (2000). “Las técnicas de encuesta se parecen a la técnica de entrevista, en que la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas” (p.469).	Este tipo de técnica nos permitirá obtener resultados cuantitativos, lo cual nos permitirá obtener información más precisa para dar solución al problema de la investigación (Hurtado 2000).	Para la presente investigación se hará uso de la encuesta como herramienta para obtener datos, los cuales podremos cuantificar para obtener una respuesta más precisa acerca de la posible solución al problema planteado.	En el presente trabajo de investigación será utilizada la encuesta como herramienta cuantitativa, la cual nos permitirá tener una información más certera y podremos dar una solución al problema planteado.
<b>Referencia:</b>	Hurtado de Barrera, j. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal				

**Instrumento: Cuestionario**

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Hurtado de Barrera,	2000	Hurtado de Barrera, (2000). “Un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (p.469).	El cuestionario es una herramienta que se usa generalmente como instrumento para obtener datos cuantitativos, datos que se obtienen mediante una serie de preguntas desarrolladas según el tema	En el presente trabajo de investigación se realizarán una serie de preguntas para poder medir de manera confiable, que tan de acuerdo están los colabores de la Municipalidad de la Molina, con la gestión de compras que se viene realizando actualmente.	En el presente trabajo de investigación, se utilizará el cuestionario como método para obtener resultados cuantitativos confiables, con lo cual se buscará saber que tan de acuerdo están los colabores de la Municipalidad de la Molina, con

			sobre el cual el investigador desea saber (Hurtado 2000).		la gestión de compras que se viene realizando actualmente.
<b>Referencia:</b>	Hurtado de Barrera, j. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal				
<b>Técnica: Entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Hurtado de Barrera,	2000	Según Hurtado (2000) “La entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y otra responder (proveer información)” (p.461)	La entrevista es un método en el cual dos o más personas se sientan frente a frente para poder obtener y proveer información acerca de un tema en específico, las entrevistas nos proveen de importantes datos cualitativos, y para que se pueda desarrollar con mayor fluidez se debe tener un esquema uniforme que permita obtener lo que se quiere (Hurtado 2000).	En el presente trabajo de investigación se usará también la técnica de la entrevista, con la cual podremos obtener información detallada acerca del beneficio que traería implementar un documento interno de gestión de compras.	En el presente trabajo de investigación la técnica de la entrevista nos permitirá obtener repuestas cualitativas, por lo cual se entrevistará a 4 expertos con poder de toma de decisión dentro de la entidad, a los cuales se les pedirá su opinión acerca del actual proceso de compras y de cómo beneficiaria a la entidad la propuesta de correcta gestión de compras.
<b>Referencia:</b>	Hurtado de Barrera, j. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal				
<b>Instrumento: Guía de entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Hurtado de Barrera,	2000	Hurtado de Barrera, (2000). “La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado;	La guía de entrevista es un instrumento cualitativo, el cual consiste en formular preguntas que se realizaran	En el presente trabajo de investigación se realizará una guía de entrevista, la cual estará formulada en base a	En el presente trabajo de investigación se realizará una guía de entrevista, la cual estará formulada en base a preguntas

		datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación”.	de forma verbal a los expertos que de acuerdo con la investigación presentan las características necesarias para ser entrevistados (Hurtado 2000).	preguntas relacionadas con el tema, por lo que las respuestas allí obtenidas serán de un gran aporte en el proceso del diseño de una propuesta de solución al problema.	relacionadas con el tema, por lo que las respuestas allí obtenidas serán de un gran aporte en el proceso del diseño de una propuesta de solución al problema.
<b>Referencia:</b>	Hurtado de Barrera, j. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas: Fundación Sypal				