



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones  
en una entidad pública, Lima 2020**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión  
Empresarial**

**AUTOR**

Br. Ruiz Loayza, Geraldine Luisa

**ORCID**

0000-0002-0970-5053

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y  
Ambiental

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Supply chain management

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## **Miembros del Jurado**

Dr. Herrera Salazar Jose Luis (ORCID: 0000-0002-8869-3854)

Presidente del Jurado

Mtro. Cáceres Trigo Jorge Ernesto (ORCID: 0000-0001-5582-3002)

Secretario

Mtro. Ortiz Vargas Nicolás Fedeberto (ORCID: 0000-0003-0088-7353)

Vocal

Dr. Nolasco Labajos Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

Asesor metodólogo

Asesor temático

Dr. Flores Zafra David (ORCID: 0000-0001-5846-325X)

### **Dedicatoria**

A mi madre, por ser un ejemplo de lucha constante y fortaleza, por enseñarme que en la vida hay que esforzarnos y perseverar para salir adelante, por sus consejos, enseñanzas y por todo el apoyo incondicional que me ha brindado a lo largo de mi vida.


### **Agradecimiento**

A Dios, por ser mi guía diaria, por bendecirme y darme la fortaleza necesaria para cumplir un objetivo más en la vida y seguir adelante.

A la Universidad y a todos los docentes que, a lo largo de estos años, he tenido el privilegio de conocer, gracias por transmitir sus conocimientos, por sus sabios consejos y por todo el apoyo brindado para desarrollarme profesionalmente.

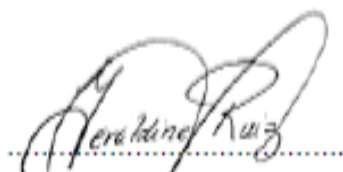
A mi hermana, amistades y personas que han sido puestas en mi camino, que han confiado en mí y me han brindado su apoyo.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, Geraldine Luisa Ruiz Loayza, estudiante de la escuela académica de Ingenierías de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: "Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020", para la obtención del Título Profesional de: Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.

  
.....  
Geraldine Luisa Ruiz Loayza  
DNI N° 40553706



Lima, 21 de diciembre de 2020.

Huella

## Índice

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Índice de cuadros	xi
Resumen	xii
Resumo	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPITULO I: EL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Justificación de la investigación	18
1.4.1 Teórica	18
1.4.2 Metodológica	19
1.4.3 Práctica	19
1.5 Limitaciones de la investigación	20
1.5.1 Temporal	20
1.5.2 Espacial	20
1.5.3 Recursos	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1 Antecedentes de la investigación	22
2.1.1 Antecedentes internacionales	22
2.1.2 Antecedentes nacionales	24

2.2 Bases teóricas	26
2.2.1 Marco fundamental	26
2.2.2 Marco conceptual	29
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>32</b>
3.1 Método de investigación	32
3.2 Enfoque	32
3.3 Tipo de investigación	33
3.4 Diseño de la investigación	33
3.5 Población, muestra y unidades informantes	34
3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas	35
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.7.1. Técnica	35
3.7.2. Descripción	36
3.7.3. Validación	36
3.7.4. Confiabilidad	36
3.8 Procesamiento y análisis de datos	37
3.9 Aspectos éticos	37
<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	39
4.2 Descripción de resultados cualitativos	48
4.3 Diagnóstico	54
4.4 Propuesta	56
4.4.1 Priorización de los problemas	56
4.4.2 Consolidación del problema	56
4.4.3 Fundamentos de la propuesta	57
4.4.4 Categoría solución	58
4.4.5 Direccionalidad de la propuesta	59
4.4.6 Actividades y cronograma	61
4.5 Discusión de resultados	63
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>66</b>
5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	67
<b>REFERENCIAS</b>	<b>68</b>

ANEXOS	74
Anexo 1: Matriz de consistencia	75
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	76
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	133
Anexo 4: Instrumento cualitativo	134
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	135
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	136
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	137
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	138
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	142
Anexo 10: Informe del Asesor	144
Anexo 11: Matrices de Trabajo	148



## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Matriz de Categoría y Subcategorías	35
Tabla 2 Análisis de confiabilidad del instrumento	37
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Área usuaria	39
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Documentos de Gestión	41
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Control	43
Tabla 6 Pareto de la categoría Gestión del proceso de contrataciones	45

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Área usuaria.	39
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Documentos de Gestión	41
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Control	43
Figura 4. Pareto de la categoría Gestión del proceso de contrataciones	47
Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría Área usuaria	48
Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría Documentos de Gestión	50
Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría Control	52
Figura 8. Análisis de la categoría Gestión del proceso de contrataciones	53
Figura 9. Cronograma de Actividades	62

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta	60
Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades y cronograma	61

## Resumen

La investigación titulada “Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020”, se realizó con el objetivo de optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública.

La investigación se desarrolló bajo el sintagma holístico, con enfoque mixto al integrar lo cuantitativo y cualitativo, diseño explicativo secuencial, de nivel comprensivo y tipo proyectivo, orientado a proponer soluciones a los problemas identificados. Para la recopilación de la información se realizó encuestas a 30 colaboradores y las entrevistas a 03 colaboradores del área de logística, a quienes denominamos las unidades informantes. Para el análisis de la información cuantitativa, se utilizó el Microsoft Excel y en lo cualitativo el Atlas.ti; información que fue triangulada para realizar un diagnóstico a mayor profundidad.

Como resultado del diagnóstico, se identificaron tres problemas principales que inciden en la gestión del proceso de contrataciones en estudio, los cuales son: carencia de documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas), falta definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT y falta de control de requerimientos para contrataciones. Al respecto, como parte de la propuesta se establecieron tres objetivos de solución, que consiste en elaborar los documentos de gestión interna mediante la metodología Kaizen utilizando su herramienta el ciclo de Deming PHVA; elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones, mediante la metodología Kaizen utilizando su herramienta el ciclo de Deming PHVA; por último, implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante la solución POWER BI.

*Palabras clave:* Gestión, proceso, contrataciones, optimizar, Kaizen, PHVA, directiva.

## Resumo

A pesquisa intitulada "Proposta Kaizen para a gestão do processo de contratações em uma entidade pública, Lima 2020", foi realizada com o objetivo de otimizar a gestão do processo de contratações iguais ou inferiores a oito (08) UIT, em uma entidade pública.

A pesquisa se desenvolveu sob o sintagma holístico, com enfoque misto ao integrar o quantitativo e qualitativo, desenho explicativo sequencial, de nível compreensivo e tipo projetivo, orientado a propor soluções aos problemas identificados. Para a compilação da informação foram realizadas pesquisas a 30 colaboradores e as entrevistas a 03 colaboradores da área de logística, a quem denominamos as unidades informantes. Para a análise da informação quantitativa, utilizou-se o Microsoft Excel e no qualitativo o Atlas.ti; informação que foi triangulada para realizar um diagnóstico a maior profundidade.

Como resultado do diagnóstico, identificaram-se três problemas principais que incidem na gestão do processo de contratações em estudo, os quais são: carência de documentos de gestão interna (diretiva, termos de referência e especificações técnicas), falta definir e estabelecer o processo de contratações iguais ou inferiores a oito (08) UIT e falta de controle dos requerimentos para contratações. A este respeito, como parte da proposta foram estabelecidos três objetivos de solução, que consiste em elaborar os documentos de gestão interna utilizando a metodologia Kaizen utilizando a sua ferramenta o ciclo de Deming PHVA; elaborar o fluxograma, pepsu e asme do processo de contratações, mediante a metodologia Kaizen utilizando sua ferramenta o ciclo de Deming PHVA; por último, implementar um Dashboard de controle de requerimentos para contratações, mediante a solução POWER BI.

*Palavras-chave:* Gestão, processo, contratações, otimizar, Kaizen, PHVA, Diretiva.

# INTRODUCCIÓN

La investigación se enfocó en la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, específicamente para el caso de las contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) UIT, siendo un tema de suma importancia, dado que toda contratación que realice el estado, influye en la economía del país; por lo que, es necesario establecer mecanismos que permitan maximizar el valor de los recursos asignados, realizando contrataciones oportunas, bajo las mejores condiciones de precio y calidad, las cuales permitan el cumplimiento de la finalidad pública, repercutiendo positivamente en la población.

Si bien en el Perú las contrataciones públicas representan la mayor fuente de gasto, también se considera que estas son deficientes, debido a diversas falencias en su gestión, siendo necesario realizar mejoras entre las cuales se recomiendan establecer procedimientos apropiados, realizar la estandarización, evaluación y simplificación del proceso (OCDE, 2017).

Tal como lo demuestran los estudios realizados a nivel nacional e internacional, el tema en mención afronta diversos problemas. En la investigación realizada, se estableció como categoría problema la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, de lo cual se desprenden las subcategorías: área usuaria, documentos de gestión y control; siendo estos, la base que ha permitido identificar los problemas que inciden directamente en la categoría de estudio, tal como es la carencia de documentos de gestión interna, falta definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit y falta de control de requerimientos para contrataciones.

Ante los problemas identificados se establecieron tres objetivos de solución que consiste en elaborar los documentos de gestión interna mediante la metodología Kaizen, elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones mediante la metodología Kaizen; por último, implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante Power BI. De lo señalado, se estableció como categoría solución, la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de las contrataciones, la cual se enfoca en la mejora continua, mediante su herramienta el ciclo de Deming PHVA.

Finalmente, la investigación se justifica ante la importancia de realizar adecuadamente la gestión del proceso de las contrataciones, lo cual conlleva a mejorar la cadena de abastecimiento para que las áreas usuarias cumplan con su plan operativo, mejorar los tiempos de atención evitando demoras, realizar contrataciones oportunas, de calidad y al mejor precio; en resumen, la implementación de la propuesta, permitirá optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, en la entidad.

Para el desarrollo de la investigación, se establecieron v capítulos, los cuales se precisan a continuación:

Capítulo I: El problema. En este capítulo se realizó el planteamiento del problema desde la perspectiva nacional e internacional, se formularon los problemas esto es general y específicos, seguidamente se establecieron los objetivos, la justificación teórica, metodológica y práctica de la investigación, y por último limitaciones.

Capítulo II: Marco teórico. En este capítulo, se expuso los antecedentes de la investigación y las bases teóricas para la investigación, los cuales han servido como sustento para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III: Metodología. Este capítulo comprende el método, enfoque, tipo, diseño de la investigación, población, muestra y unidades informantes, las categorías y subcategorías, técnicas e instrumentos de recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos, así como los aspectos éticos.

Capítulo IV: Presentación y discusión de resultados. Encontramos la descripción de los resultados cuantitativos y cualitativos, el diagnóstico que corresponde a la triangulación de la información, el desarrollo la propuesta y por último discusión de los resultados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones. En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y anexos.

# CAPITULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

En Latinoamérica y el Caribe, se ha evidenciado que existe una creciente desconfianza de la población hacia las instituciones públicas. Esta situación es resultado de una inadecuada gestión y malas prácticas realizadas en las compras públicas, lo cual repercute de manera negativa en la población. Considerando que las compras públicas representan para el Perú, alrededor del 11.9% del PBI, así como aproximadamente el 8% para los demás países de América Latina y el Caribe, se plantea recomendaciones enfocadas en realizar mejores prácticas de gestión, gestión eficiente, gestión del flujo de la información hacia terceros y sistemas regulatorios que permitan restaurar la confianza en el estado y las contrataciones que realizan (OCDE/CAF/CEPAL, 2018).

En el Perú, las contrataciones públicas son la mayor fuente de gasto, equivalente al 50,7% y el 11.6% del PBI. Si bien es importante para nuestra economía, también se considera como punto crítico las contrataciones deficientes que realiza el estado. Por ello, al considerar los diversos problemas atribuibles a las contrataciones; desde el año 2016, se han implementado reformas orientadas a la gestión de las contrataciones por resultados, teniendo como objetivo una gestión más eficiente y transparente. Se recomienda establecer procedimientos adecuados, estandarizar los procesos, evaluar y simplificar el proceso, así como diseñar e implementar instrumentos que mejoren el proceso de las contrataciones de bienes y servicios (OCDE, 2017).

El Banco Interamericano de Desarrollo, conscientes de los constantes cambios que se realizan en materia de contrataciones públicas, así como la necesidad de asegurar la eficiencia y eficacia de todas las compras que vienen financiando; ha realizado y contrastado la normativa legal vigente que regula las contrataciones en 12 países de América Latina y el Caribe, incluyendo el Perú; como resultado se considera que se deben mejorar las compras públicas y se establece la necesidad de revisar de manera más detallada las políticas, métodos, definir principios, uso de tecnologías, entre otros (BID, 2016).



En el presente artículo, el autor sustenta la necesidad de reglamentar las contrataciones iguales o menores a 8 UIT, señalando que problemas tales como, errores en la elaboración de los Requerimientos, incurrir en fraccionamientos, gastos no programados, entre otros; los cuales inciden de manera directa en la eficiencia y eficacia de la gestión del proceso de las contrataciones (González, 2020).

La Revista de Derecho Público, en su publicación señala que, en materia de las contrataciones públicas, uno de los problemas que más preocupa es el desempeño de la gestión de las contrataciones, lo cual repercute negativamente en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Por tal motivo, entrevé la necesidad latente de aplicar la gestión orientada a resultados y por consiguiente orientada al cumplimiento de los objetivos del estado. Esta propuesta menciona al Perú, haciendo referencia a lo precisado en la ley de contrataciones del estado, que promueve el enfoque de gestión por resultados, para que las contrataciones se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad. Por otro lado, considera que, para coadyuvar a mejorar la gestión de las contrataciones, también se debe plantear la teoría del enfoque estratégico, orientado en planificar y evaluar la gestión, mediante el cumplimiento de los objetivos que son relevantes en un determinado momento o situación (Rezzoagli, 2016).

En la publicación se aborda la problemática existente con relación a la gestión de las contrataciones que realizan las entidades del estado. Si bien se precisa que las contrataciones se llegan a ejecutar y por consiguiente el presupuesto estatal asignado; esto no implica que se haya realizado de manera eficiente. Ante dicha situación se insta a mejorar la forma en la que se gestiona el proceso de las contrataciones públicas, desde la perspectiva de lograr contrataciones más eficientes que eficaces (Acquire Publicum Juris, 2014).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT en una entidad pública, Lima 2020?

## **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál fue la situación de la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT en una entidad pública, Lima 2020?

¿Cuáles fueron los problemas que incidieron en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT en una entidad pública, Lima 2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Formular una propuesta para optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT en una entidad pública, Lima 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación de la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT en una entidad pública, Lima 2020.

Determinar los problemas que inciden en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT en una entidad pública, Lima 2020.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

Las Teorías que sustentan la investigación son: La Teoría de la Calidad, Teoría de Restricciones, Teoría de Mejora Continua – Kaizen y la Teoría de Sistemas.

Cabe señalar que, la Teoría de la Calidad, aporta a la investigación mediante las herramientas de la calidad, las cuales serán de utilidad para determinar el flujo del proceso de las contrataciones, identificar los problemas que inciden en la gestión del proceso de las contrataciones y por consiguiente evaluar soluciones de mejora. Tal es el caso de la teoría de restricciones, que sirve como base para entender y reconocer la existencia de limitantes o denominados cuellos de botella, que afectan los diversos procesos de las organizaciones; siendo necesario identificarlos claramente, analizar y proponer soluciones a corto plazo. También encontramos la teoría de mejora continua – Kaizen, toda vez que a través de su herramienta denominada ciclo PHVA, servirá como punto de partida y hoja de ruta para

proponer soluciones de mejora continua a los problemas que se identifiquen, involucrando a los colaboradores para que desempeñen sus actividades de la mejor manera; por consiguiente, se realizarán contrataciones óptimas y eficientes. Por último, encontramos la teoría de sistemas, la cual permite conocer y entender que las organizaciones actúan como sistemas interdependientes, por lo que es necesario implementar mecanismos que coadyuven a la integración de las áreas como un todo, trabajando de forma coordinada, para evitar incurrir en errores o fallas que perjudiquen o retrasen la gestión del proceso de las contrataciones.

#### **1.4.2 Metodológica**

La investigación se realiza bajo el enfoque mixto - proyectivo, toda vez que se podrá realizar el análisis a mayor profundidad, permitiendo obtener resultados porcentuales en lo cuantitativo y en lo cualitativo se obtendrán resultados a través del análisis de las entrevistas. En lo proyectivo, se establece la importancia de proponer soluciones de mejoras a los problemas identificados, siendo estas viables y factibles para su aplicación en la entidad. De esta manera, la aplicación de las técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos permitirá tener un panorama amplio del estudio para obtener resultados más específicos; con base en estos resultados, se identificará y priorizará los problemas, para establecer una propuesta que permita optimizar la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) unidades impositivas tributarias.

#### **1.4.3 Práctica**

El presente trabajo de investigación se realiza porque es necesario determinar claramente los problemas que inciden en la gestión del proceso de las contrataciones en estudio, para hacer de conocimiento a la entidad la situación actual y comprender cómo debe funcionar en realidad; sólo de esta manera se podrá optimizar la gestión del proceso de contratación en estudio. Asimismo, al identificar los problemas existentes, se podrá establecer soluciones de mejora que permitan cumplir con los objetivos institucionales. Por otro lado, cabe señalar que no se ha implementado instrumentos de gestión, no existen documentos estandarizados, así como un plan de capacitación; siendo esto necesario para evitar incurrir en los mismos errores y problemas que viene afectando la gestión del proceso de las contrataciones. Del mismo modo, no existe un registro único o base de datos de los requerimientos, no se realiza una adecuada distribución y asignación de los requerimientos y en consecuencia no hay

control de los requerimientos que ingresan al área de logística. Con esta investigación, se evidenciará y determinará el flujo del proceso, lo cual en primera instancia permitirá identificar los problemas y proponer mejoras al proceso de las contrataciones. Por otro lado, las áreas deberán comprender la necesidad de planificar y formular sus requerimientos de la mejor manera y con la debida anticipación, para que el área de logística realice contrataciones oportunas, óptimas y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, permitirá proponer mejoras que permitan eliminar los denominados cuellos de botella y realizar la mejora continua del proceso, para optimizar la gestión del proceso de las contrataciones. Adicionalmente, se alinearán criterios de trabajo para efectuar las contrataciones, a fin de evitar errores que perjudiquen la gestión del proceso, reducir los errores por parte de las áreas usuarias y contribuir para que formulen adecuadamente sus requerimientos; esto también evitará devoluciones de los requerimientos, incomodidad en las áreas usuarias, demora en la atención y de esta manera se realizarán contrataciones eficientes. También, se espera contribuir con el desarrollo y cumplimiento de las actividades por parte de los analistas, incrementar la productividad, evitando incurrir en fallas y demoras en la atención; esto como consecuencia de la recarga de trabajo, al no realizarse una distribución equitativa de los pedidos, al no existir un orden y seguimiento que permita evaluar si existe incremento en la demanda, para que se evalúe la opción de contratar personal. Finalmente, permitirá controlar y ordenar la ejecución de las contrataciones, así como obtener indicadores de gestión que permitan realizar propuestas de mejora continua.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Temporal**

Durante la realización del presente trabajo de investigación, surgieron situaciones que limitaron el avance de la investigación; esto principalmente atribuido al factor tiempo, por el desempeño de las funciones del trabajo, lo cual interfiere con el horario y desarrollo del taller, así como el tiempo que implica realizar la investigación.

### **1.5.2 Espacial**

Debido a la situación actual que se vive por la pandemia, no se realizará un trabajo de campo directo, sino a través de la virtualización.

### **1.5.3 Recursos**

Se hará poco uso del recurso físico y más del virtual, apoyados en las herramientas tecnológicas; esto debido a la situación actual de distanciamiento social que se vive a causa de la pandemia Covid-19.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Alarcón y Laverde (2019) en su investigación con relación a las contrataciones del estado en instituciones que prestan servicios de salud, y formularon la propuesta de un plan de mejoramiento para el área de contrataciones, basado en el estudio de la gestión de dos hospitales, siendo estos el hospital Universitario de la Samaratina y el hospital Salvador de Ubaté, la metodología utilizada es de tipo descriptiva y analítica, con enfoque mixto. Se obtuvo como resultado que las entidades en estudio presentaban deficiencias en cuanto a la formulación de su plan anual de adquisiciones, además en la revisión previa de la necesidad requerida, así como en los requisitos e información contemplada en las especificaciones técnicas presentadas por parte de las áreas usuarias. Con todos estos problemas identificados, es necesario ejecutar un plan que contemple estrategias y actividades a realizar para la optimización del proceso de contrataciones.

Logacho (2015) realizó una investigación relacionado al proceso de las contrataciones y su aporte para mejorar la gestión administración. Casuística práctica: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia, durante los años 2013-2014, mediante la cual estudió el proceso de las contrataciones y cómo esto afectó la gestión administrativa, logística, finanzas de la entidad. Aplicó el enfoque cualitativo, diseño exploratorio secuencial y para la muestra consideró 08 unidades de diferentes áreas, en las cuales realizó la revisión de los documentos y aplicó entrevistas; se evidenció que, se cumplen con los objetivos toda vez que las contrataciones se gestionan bajo la normativa legal vigente – ley de contrataciones, caso contrario a lo que sucede con las contrataciones de ínfima cuantía, que por ser de carácter especial, no cuentan con normativa alguna y son gestionadas de manera empírica, lo cual origina demora en las contrataciones. Se concluyó que, para lograr una gestión eficiente, se debe contar con normativas que regulen y estandaricen los procesos de contratación.

Suarez (2015) realizó un estudio con el objetivo revisar la forma en la que el personal encargada de las compras de la entidad en mención, realizó las contrataciones que correspondían a la ínfima cuantía, para identificar los errores, mejorarlo y de esta manera

evitar incurrir en las mismas fallas; para tal efecto, se aplicó el enfoque mixto, realizando la revisión documental de los expedientes de contratación, así como se formuló un cuestionario que fue aplicado a 06 colaboradores del departamento de compras. Los resultados determinan que el principal problema radica con relación a los expedientes revisados, identificando que se encuentran desordenados, los expedientes no cuentan con los documentos completos, falta de firmas de autorización por las áreas y jefaturas competentes. Con toda esta información se concluyó que, el proceso y las actividades se deben alinear a la normativa de la ley de contratación pública, a fin de lograr la eficiencia en los mismos.

Fontana (2017) a través de su contribución a la gestión de las contrataciones estatales en el ex Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos durante el periodo 2008 al 2014, señaló con relación a la forma en la que se diseñó e implementó el programa de transparencia para las contrataciones; por lo que, planteó una propuesta para optimizar dichas contrataciones, así como proporcionar información relevante desde el punto de vista del personal clave que participó en el referido programa; para ello, utilizó la metodología con enfoque cualitativo, tipo descriptivo, entrevistó a 04 colaboradores y realizó revisión documental. Los resultados obtenidos determinaron que la propuesta fue beneficiosa, sin embargo, presentó falencias en cuanto a la transparencia y eficiencia en la gestión de las contrataciones al no haberse contemplado a todas las partes que forman parte de este proceso. Ante lo señalado, se concluyó que es necesario uniformizar la gestión de las contrataciones con la finalidad de optimizarlo, por lo que propuso utilizar una directiva interna que sirva de complemento a la ley.

Rodríguez (2015) investigó y analizó la gestión por procesos relacionados a la calidad en la atención de los pacientes en un hospital del estado, durante el año 2013; al respecto, evaluó la gestión de la calidad para mejorar el servicio a los pacientes. Para tal fin se trabajó mediante enfoque mixto, método deductivo, se aplicó encuesta a 135 personas entre usuarios y personal de la salud y a la vez se revisó documentación que permita ampliar el análisis situacional. Los resultados reflejaron que existe deficiencia en cuanto a la programación para la atención, falta implementar sistemas que sean de fácil utilización por parte del personal, falta capacitar al personal, no se cuenta con disponibilidad presupuesta que permita contratar a personal de la salud, no existe una adecuada comunicación interna. En conclusión, se propuso realizar la identificación de los procesos, diseñarlos mediante

flujogramas, capacitar al personal existente y que el Gerente se involucre y comprometa con los procesos existentes; sólo de esta manera se logrará mejorar la Gestión de los procesos del Hospital y por consiguiente brindar servicios de calidad a la población.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Rojas (2017) en su tesis planteó mejorar el proceso de las adquisiciones directas en la municipalidad de La Punta. Tal como se menciona, el objetivo principal de la investigación fue plantear mejoras, para lo cual se realizó previamente el análisis situacional de la entidad, utilizando el enfoque cualitativo, proyectiva, cualitativo y mediante observación aplicada a 07 colaboradores del área de logística. Luego de la investigación los resultados determinaron la existencia de diversas deficiencias que perjudicaban el proceso de las compras, tal como no contar con la información pertinente, falta de directivas actualizadas, repetitividad de actividades, lo cual en consecuencia ocasionaron retraso en la atención de los diversos requerimientos de bienes y servicios, realizados por las áreas usuarias; considerando que, el objetivo principal de la investigación fue plantear propuestas para la mejora del proceso de contratación, ante la necesidad de soluciones, se consideró viable la implementación de directivas vigentes, establecer mecanismos de comunicación entre logística y las áreas usuarias para absolver consultas que permitan perfeccionar los requerimientos, evitando incurrir en errores y/o remitir expedientes incompletos. Además, se estableció la necesidad de evaluar y rediseñar sus procedimientos para identificar y eliminar actividades repetitivas, así como los cuellos de botella; todas estas propuestas se orientaron para optimizar el proceso de las contrataciones que por consiguiente mejore el servicio de la Municipalidad.

Patilla (2017) en su investigación planteó como objetivo esquematizar una propuesta que permita optimizar las compras que realiza el Instituto. Para tal fin, el estudio se realizó bajo el enfoque mixto, método holístico, tipo proyectiva, con una muestra de ocho (08) trabajadores que laboran en logística, a quienes se le aplicó técnicas tales como encuestas y entrevistas. Se evaluó el estado situacional del proceso de las compras, enmarcándose en cuatro ejes de evaluación, siendo estas: requerimiento del área usuaria, las especificaciones técnicas y términos de referencia, los sistemas de contratación y los proveedores. Posterior al estudio realizado, se obtuvo como resultado que el 87,5% del personal encuestado, señaló que el proceso de contrataciones se encuentra catalogado como “regular”; esto debido principalmente a la demora en las compras lo cual se deriva además



de errores en los requerimientos por parte de las áreas usuarias. Ante dicha situación se concluyó que, era necesario realizar mejoras en cuanto a los requerimientos, establecer un plan de actividades que permita verificar que estos se hayan elaborado correctamente, que contemplen los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas, según corresponda; así como alinear los procedimientos de contrataciones, mediante instructivos, guías u otros documentos; todas estas propuestas se realizaron con el fin de optimizar las compras y que resulten eficientes.

Yafac (2019) realizó el análisis y propuso mejoras para erradicar actividades y optimizar el proceso de adquisiciones realizadas por el proyecto especial Olmos Tinajones. La investigación fue de tipo descriptivo, como resultado del análisis se evidenció retrasos en las diferentes actividades realizadas durante la fase de actuaciones preparatorias, siendo estas principalmente en lo concerniente a la atención de los requerimientos de las áreas usuarias, así como en la indagación en el mercado, todo esto además como consecuencia de errores en la elaboración de los pedidos, falta de personal, personal no capacitado; en conclusión, todos estos factores generan como consecuencia demora en la convocatoria de los procesos de selección. En concordancia a lo señalado, se propuso principalmente llevar a cabo capacitaciones dirigidos al personal de las diversas áreas que permitan evitar errores en los requerimientos, estandarizar formatos lo cual ayudará al personal, así como evaluar y mejorar de las actividades internas, todo esto orientado a la optimización del proceso de las Contrataciones.

Simón (2019) en su tesis, señaló como objetivo mejorar la gestión del proceso de las compras mediante propuestas que establecería posterior a la identificación de los problemas. Para tal efecto, la investigación se realizó mediante el enfoque mixto, de tipo proyectiva, utilizando el método inductivo y deductivo, con una muestra de 50 colaboradores y 3 personas denominadas expertos, a quienes se les aplicó encuestas y cuestionario. El análisis de los datos se realizó a través de Excel y se obtuvo como resultado que el problema consiste principalmente en el retraso en las órdenes de compra y servicios, esto atribuido a un inadecuado proceso administrativo, la falta de planificación y selección de los proveedores. En conclusión, existe falencias en la gestión de las compras, por lo que propuso actualizar su directiva, incluyendo el diagrama de flujo que representa el proceso de las compras; también sugirió incorporar manuales que sirvan de guía a las áreas para que

planifiquen y remitan sus pedidos para atención con la debida antelación; asimismo, dichos manuales proporcionaron los lineamientos para que se realice una adecuada selección de los proveedores.

Añazco (2019) realizó la tesis referida a los requerimientos y su importancia en las contrataciones realizadas por una entidad del estado. Al respecto, aplicó el enfoque cualitativo, diseño interpretativo, método analítico, se aplicó entrevista a 03 personas que se desempeñan como servidores o funcionarios a cargo de las contrataciones, a la vez se realizó observación directa y utilización de documentos para comprobar e identificar los problemas existentes con relación al tema en estudio. Los resultados determinaron que las áreas usuarias, no elaboran adecuadamente sus requerimientos, esto al no establecer las características y/o requisitos relevantes que permita llevar a cabo la atención, por otra parte es necesario que las áreas planifiquen y remitan sus pedidos con la debida antelación, coordinen y verifiquen la disponibilidad de presupuesto; en conclusión, determinó la importancia de contar con requerimientos adecuados, de manera oportuna y presupuestados, para que sin mediar inconvenientes se proceda con la atención de los mismos evitando retrasos y por consiguiente se realicen contrataciones de manera óptima.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

#### **Teoría de la calidad**

Se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la entrega de bienes y la prestación de servicios que cumplan con los requisitos, y requerimientos mínimos solicitados. Por tal motivo, es necesario que las organizaciones establezcan mecanismos que permita a sus colaboradores realizar sus actividades de la mejor manera, de forma integrada, conjunta, coordinada y organizada, considerando que forman parte importante dentro de los procesos; por lo que depende de su desempeño y compromiso, para asegurar la calidad y realizar mejoras continuas para el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, esta teoría menciona las siete herramientas de la calidad, implementadas por Kaoru Ishikawa, como parte de su aporte a la filosofía de calidad y mejora continua; mediante la aplicación de alguna o todas las herramientas, se logrará encontrar, seleccionar y analizar los diversos problemas que afectan los procesos en un área determinada o a la organización y plantear soluciones. Las herramientas de la calidad son: diagramas de Pareto, diagramas de causa-

efecto, histogramas, hojas de control, diagramas de dispersión, flujogramas y gráficos de control. Estas herramientas permiten diseñar el proceso e identificar sus actividades claramente, así como conocer el problema, ahondar en la búsqueda de las fuentes que lo originan, evaluar cada problema y establecer cuáles son las más frecuentes; todo esto, con la finalidad de establecer soluciones que permitan erradicar o mitigar los problemas y de esta manera encaminar a la organización hacia la mejora de sus procesos.

Por lo señalado, esta teoría se relaciona con el estudio, toda vez que es necesario identificar claramente aquellos problemas que influyen y retrasan la gestión del proceso de las contrataciones, así como determinar gráficamente el flujo del proceso, con lo cual no contamos actualmente; siendo todo esto factible mediante la utilización de las herramientas de la calidad, permitiéndonos además proponer soluciones de mejora para realizar contrataciones eficientes. (Vilar, Gómez y Tejero, 1997; Giugni, 2009; Sangüesa, Mateo y Ilzarbe, 2006).

### **Teoría de Restricciones**

Esta herramienta de gestión se enfoca en buscar y establecer salidas inmediatas a los limitantes o denominados cuellos de botella, que afectan y disminuye la productividad de los procesos en cualquier tipo de organización; siendo estas las que permitan la mejora continua de sus procesos y por consiguiente se aproximen a sus objetivos. De este modo se considera la existencia de diversos factores limitantes dentro de los procesos, tales como métodos, personal, equipos, entre otros; por lo que, la teoría de restricciones se enmarca como metodología para identificar el limitante más importante e implementar actividades de mejora para lograr que esto ya no sea un obstáculo para alcanzar rápidamente las metas. Además, se establece que, para alcanzar el objetivo de la TOC, se establecen cinco pasos a seguir, que empiezan con la identificación de la limitación, seguidamente se busca sacar el máximo provecho de la restricción, se subordina a la restricción anterior, se eleva para buscar el mejoramiento y por último la eliminación, para que reinicie el ciclo.

La teoría de restricciones sirve como guía para establecer la necesidad e importancia de identificar y analizar desde un panorama sistémico, todas aquellas restricciones o cuellos de botella que afectan la gestión del proceso de las contrataciones y que por consiguiente se realicen propuestas para que en el menor tiempo posible sean eliminadas; lo cual permitirá

realizar las contrataciones de manera oportunas, bajo las mejores condiciones y de forma óptimas (Álvarez, 2018; Aguilera, 2000).

### **Teoría de mejora continua – Kaizen**

Se denomina mejora continua o Kaizen, “Kai” que significa cambio y “Zen” que quiere decir para mejorar, a las habilidades que tienen los colaboradores de una entidad o empresa, para reconocer y ejecutar acciones constantes para mejorar los procesos. Esto es una filosofía de pensamiento, encaminada a optimizar y ayudar, tener colaboradores comprometidos, evitar desperdicios y por último controlar la mejora que permita evidenciarlo. Asimismo, esta teoría sirve de base para asegurar la calidad de la palabra Kaizen, que deriva del vocablo japonés y significa hacer pequeñas cosas de la mejor manera. La presente teoría, menciona diversos instrumentos que permiten alcanzar el objetivo de mejora, entre los cuales encontramos al denominado ciclo PHVA, que contempla cuatro (04) fases a seguir; las cuales son: (i) planificación: se debe contemplar previamente la evaluación de la problemática existente, para poder establecer los objetivos y plantear las acciones a seguir; (ii) hacer: en este punto se debe poner en práctica los planes establecidos en la fase anterior; (iii) verificar: se debe comprobar y medir los efectos que resulten de los cambios realizados; y (iv) actuar: con la verificación realizada se determinará las mejoras correctivas a seguir o en caso de haberse realizado la mejora, se deberá documentar de manera detallada, para su estandarización. La implementación de cada etapa del PHVA, se puede valer de herramientas que se orienten a un fin específico y que coadyuven a la mejora continua de los procesos. Dichas herramientas permitirán; reconocer las fallas existentes y examinar detalladamente los motivos que lo originan, así como las consecuencias; establecer alternativas de solución que sean eficaces; detallar aquellas acciones relevantes que se deben realizar; inspeccionar y evidenciar las deficiencias resultantes; por último, se debe organizar los requerimientos de los usuarios.

En mérito a lo señalado, esta teoría se relaciona con la investigación, al ser la base para realizar los cambios o implementaciones necesarias que permitan mejorar la gestión del proceso de las contrataciones en estudio. Además, se ha considerado que la aplicación de esta teoría mediante su herramienta el ciclo PHVA, el cual permitirá alcanzar los objetivos establecidos a través de propuestas de mejora (Sangüesa, Mateo, Ilzarbe, 2006; Cuatrecasas, 2010).

## **Teoría de sistemas**

Señala que la unión de las partes forma un sistema, del cual se establece que el comportamiento de una de las partes influye en las otras al estar relacionadas, no siendo posible que estas trabajen de manera independiente dentro de un sistema u organización. Además, esta teoría se refiere a la integración de las partes como un todo funcional, del cual se establece dos preceptos; el primero, se orienta al cumplimiento de los planes o metas que se establecen, basadas en el trabajo conjunto y coordinado; el segundo, se refiere a que todo acto realizado que implique modificaciones en una de las partes repercutirá en las demás. Inclusive, infiere que las organizaciones deben corregir o eliminar las barreras que limitan el intercambio de información y comunicación entre las áreas; siendo esto necesario para mejorar. De esta manera, al establecerse que las organizaciones deben trabajar como un sistema integrado orientado a los mismos objetivos y no como partes independientes; será el punto de referencia para buscar mecanismos de comunicación y concientizar a los colaboradores de las diversas áreas de la entidad, sobre la importancia de coordinar, a fin de evitar fallas o errores que repercuten en la gestión del proceso de las contrataciones del área de logística (Ackoff, 1995; Chiavenato, 2006; Johansen, 2004).

### **2.2.2 Marco conceptual**

#### **Gestión de proceso de contrataciones**

La ley N° 30225, ley de contrataciones del estado, en los artículos 5, 6 y 8; señala que los procesos de contrataciones son llevados a cabo por las entidades a quienes se les asignó presupuesto para la ejecución de las contrataciones. Las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, se encuentran fuera del ámbito de aplicación de la ley de contrataciones, pero sujeto a supervisión del organismo encargado de las contrataciones. Por último, se menciona que las áreas usuarias, son los responsables de formular los requerimientos para una determinada contratación, o que dependiendo de la especialidad y actividades se encausa mediante otras áreas, ayuda e interviene en la planificación y se encarga de la revisión y validación técnica de sus requerimientos.

Cabe señalar que, mediante opinión 128-2017/DTN refiere que las Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, si bien están sujetas a supervisión, no están sujetas a la ley de contrataciones; al respecto opinan que, las entidades del estado, pueden implementar mecanismos similares a los establecidos en la ley, esto para que sirva como directriz, regulen

y coadyuven a la adecuada gestión del proceso de las contrataciones en mención.

Por otro lado, se menciona que la efectividad del proceso de las contrataciones radica en la adecuada gestión; por lo que, estas contrataciones deben realizarse acorde a la programación presupuestal, por lo que debe existir control en las mismas. Asimismo, se debe considerar que el proceso de las contrataciones de bienes y servicios, son fundamentales para las empresas u entidades; siendo para el caso de las compras del estado, deben estar incluidas en el presupuesto institucional para su ejecución y a la vez deben ser planificadas, para evitar incurrir en sobrecostos y a la vez. En tal sentido, la gestión del proceso de las contrataciones de bienes y servicios es de suma importancia para la actividad de las organizaciones, considerándose como punto de partida la indagación en el mercado, eligiendo al proveedor y por consiguiente la contratación que culmina con el otorgamiento del bien o servicio.

De acuerdo a lo investigado, se establece que la gestión del proceso de las contrataciones, es de suma importancia, sobre todo para este caso específico de las contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) unidades impositivas tributarias, las cuales no se encuentran dentro del ámbito de aplicación de la normativa legal vigente; por lo que, se debe implementar mecanismos internos que coadyuven a optimizar el proceso, bajo el concepto de compras oportunas y las mejores condiciones de calidad y precio (El Peruano, 2019; OSCE, 2017; Sangri, 2014; Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007).

### **Áreas Usuarias**

Conforme al reglamento de la ley N° 30225, ley de contrataciones del estado, señala:

En el artículo 29. El área usuaria se encarga de formular su pedido adecuadamente, para lo cual debe asegurar que cumpla con los requisitos técnicos, para evitar correcciones e insuficiencias técnicas que afecten al proceso de contratación. En el artículo 16. El área usuaria, elaborará los términos de referencia, especificaciones o el expediente técnico, de tal manera que se establezca la necesidad de manera puntual y objetiva. Artículo 8. El área usuaria, es responsable de formular los requerimientos para una determinada contratación que, dependiendo de la especialidad y actividades, se encauza mediante otras áreas, ayuda e interviene en la planificación, y se encarga de la revisión y validación técnica de sus

requerimientos (El Peruano, 2019; El Peruano, 2018).

### **Documentos de Gestión**

Los documentos de gestión son herramientas internas, que ayudan a supervisar la calidad y reglamentar las actividades de las organizaciones; se infiere que las entidades los requieren para que permita realizar a cabalidad las funciones establecidas, supervisar conforme corresponda y acorde a capacidades de la gestión. Por último, se determina la necesidad de utilizar estas herramientas de gestión para asegurar la calidad de las organizaciones y la correcta supervisión, los documentos normalizados ayudan a conocer enunciados, instruirse con relación a las actividades que se realizan; estos pueden ser directivas, instructivos, manuales, entre otros; los cuales además contribuyen con mejorar el ambiente de trabajo (Gonzales, 2014).

### **Control**

Es fundamental por ser eficaces, toda vez que previene repetir tareas. Algunas herramientas como los formatos digitales computarizados o físicos, contribuyen con las áreas, para averiguar la situación de sus pedidos. Esto es responsabilidad directa de las gerencias, el supervisar las acciones internas que se realizan en las organizaciones o empresas privadas (Sangri, 2014; Rodríguez, 2012).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

El método inductivo examina los sucesos de lo específico para averiguar leyes o propuestas universales; en este sentido, se aplica el razonamiento lógico para llegar a resultados desde un análisis particular a obtener soluciones generales tales como leyes, principios o fundamentación teórica. Por consiguiente, este método permite investigar desde el punto de vista individual para obtener resultados basado en lo general (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013; Bernal, 2010).

El método deductivo al contrario que el método inductivo, examina los sucesos de lo universal esto es basado en leyes, postulados, teorías; para concluir a lo específico. Bajo esa premisa, para llegar a los resultados, se realiza el análisis de lo general para obtener soluciones a situaciones específicas. Tal como se menciona, este método ayudará a investigar la situación desde general para que podamos aplicarlo a situaciones individuales (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013; (Bernal, 2010).

### **3.2 Enfoque**

La investigación tiene enfoque mixto, por lo que recibe su denominación al integrar el enfoque cuantitativo y cualitativo, que se orienta en la búsqueda exhaustiva de información mediante la unión y aplicación de estos dos enfoques, con el propósito de que la investigación se realice de manera más amplia y exhaustiva, que por consiguiente permita proponer soluciones diversas. Este enfoque permite recabar, analizar y relacionar datos cuantitativos y cualitativos. La aplicación de los dos enfoques permitirá obtener una amplia información, así como datos más acertados con relación a la situación planteada, esta información resultante será triangulada para posteriormente ser revisada y analizada, con el fin de plantear distintas opciones de solución con relación al tema en investigación.

De acuerdo con lo señalado, el enfoque mixto será de utilidad en la presente investigación, toda vez que permite recabar diversa información a partir de la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo; esto mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, lo cual ampliará el estudio para identificar claramente el problema y buscar mejores soluciones. (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Guelmes y Nieto, 2015).



### **3.3 Tipo de investigación**

La investigación es de tipo proyectiva, se enfoca en establecer soluciones a los inconvenientes que se identifican durante el desarrollo de las actividades, se proyecta a futuros escenarios que permitan llevar a cabo las actividades de la mejor manera. Establece como eje, el proponer mejoras que permitan solucionar los problemas que han sido detectados. Asimismo, se enmarca en el planteamiento de situaciones diversas a futuro, para buscar posibles peligros y proponer alternativas de solución, lo cual sirve como guía para establecer las mejores soluciones con visión a un estado de futuro deseado.

La presente investigación será de tipo proyectivo, toda vez que se realizará la propuesta de mejora a los problemas que se identifiquen en el diagnóstico (Córdoba y Monsalve, 2011; Hurtado, 2000).

El nivel de investigación comprensivo analiza las actividades con su entorno y su implicancia en otras actividades como un todo; este nivel contempla tres fases que son exponer, interpretar y plantear. De esta manera, sugiere como punto de partida, exponer la problemática y las acciones que influyeron, para proponer soluciones. Por lo señalado, este aporte permite comprender y analizar cómo ciertas actividades se relacionan e influyen en las actividades del proceso de contrataciones; por lo que, será necesario ahondar en la situación problemática y plantear propuestas de solución (Hurtado, 2000).

El sintagma es holístico, se centra en diagnosticar a profundidad el estudio, basado en la revisión de conceptos, metodología y base teórica, con el fin de apoyar el estudio y que sea fácil de entender, encaminado a la búsqueda de propuestas de solución (Hurtado, 2000).

### **3.4 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación explicativo secuencial, reside en interpretar la información cuantitativa, que resulta de las encuestas, revisión de documentos, entre otras herramientas; esto plasmado en cuadros o tablas; luego de ello, se explica la información cualitativa, esto resultante de experiencias, encuestas y otros. Toda la información recabada será complementada para ampliar el análisis de la situación en estudio. Es preciso señalar que, cuando se aplica el diseño explicativo secuencial, la persona que realiza la investigación, debe recabar y estudiar los resultados cuantitativos, seguidamente realiza la misma acción

con la información cualitativa; esto para explicar los resultados de ambos y comprender mejor la situación. En tal sentido, es primordial para la investigación, al proporcionar un amplio panorama del estado situacional y realizar un mejor diagnóstico, esto a través de la recopilación y revisión conjunta de datos cualitativos e información cuantitativa (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Grove y Gray, 2019).

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

#### **Población**

Se define población, como el grupo de personas que comparten características similares. En la presente investigación se ha considerado a una población de treinta (30) colaboradores que intervienen en las contrataciones (Hernández, Fernández, y Baptista 2010; Hernández 2014).

#### **Muestra**

La muestra es un subgrupo de la población que corresponden a un conjunto que es determinado por sus particularidades. Para el presente estudio, la muestra será la misma que la población, la cual está conformada por treinta (30) colaboradores que intervienen en el proceso de las contrataciones (Hernández, Fernández, y Baptista 2010; Hernández 2014).

#### **Unidades informantes**

Las unidades informantes son de suma importancia para la investigación, ya que se debe seleccionar de manera adecuada, considerando que son las personas que proporcionarán información y deben estar relacionadas con el caso en estudio; por lo que dicha información deberá ser precisa y confiable. Para la presente investigación, las unidades informantes serán tres (03) colaboradores del área de logística de la entidad, el jefe del área, el coordinador y especialista del área y un especialista contrataciones, quienes están vinculados directamente al proceso de las contrataciones (Hernández, 2010).

### 3.6 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

*Matriz de Categoría y Subcategorías*

<b>Categoría:</b> Gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT	
<b>Subcategorías</b>	<b>Indicadores</b>
Área usuaria	1. Requerimientos 2. Términos de referencia y Especificaciones técnicas
Documentos de gestión	3. Planificación de requerimientos 4. Directiva de contrataciones
Control	5. Formatos estandarizados 6. Flujograma del proceso 7. Registro de requerimientos 8. Registro de distribución de requerimientos 9. Indicadores de requerimientos

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.7.1. Técnica

La encuesta es una técnica que tiene cierta semejanza con la entrevista, toda vez que ambas se basan en una serie de preguntas. La diferencia radica en las encuestas, las cuales no requieren de una aproximación o comunicación directa que demande demasiado tiempo. Es la técnica que permite recabar información sobre la base de datos previamente pensados. Por esta razón, la encuesta como herramienta de recolección de datos, proporcionará información relevante de acuerdo con los puntos que se han establecido como investigación, lo cual será de utilidad para el análisis y diagnóstico (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Hurtado, 2000).

La entrevista consiste en la interacción usualmente de dos personas, que durante un tiempo se ubican cara a cara, siendo que una de ellas efectúa preguntas para recabar información y la otra persona responde. Este método permite recabar datos, relacionándose con la persona que proporcionará la información precisa con respecto al tema de

investigación. Además, permite recabar información relevante y más veraz al tener contacto directo con el entrevistado. Esta técnica permite recabar información relevante y más veraz para la investigación; por lo que, para la presente investigación, se aplicará la guía de entrevista (Hurtado, 2000; Rodríguez y Valdeoriola, 2009).

### **3.7.2. Descripción**

El cuestionario es una herramienta que reúne diversas interrogantes relacionadas al tema en estudio, con la finalidad de obtener información relevante, esta agrupación de preguntas con afines a la situación que se investiga. La aplicación del cuestionario será de real importancia para llevar a cabo la encuesta, toda vez que se establecerán preguntas que permitan obtener información precisa para el análisis y diagnóstico (Hurtado, 2000; Hurtado, 2012).

La guía de entrevista es una herramienta que ayudará a planear y establecer el mecanismo que se aplicará durante el desarrollo de la entrevista. Para ello, se debe contemplar información y datos relevantes del entrevistado, así como relacionados a la situación en estudio. La guía de entrevista se aplicará en la presente investigación, para poder realizar preguntas necesarias y previamente panificadas, que permitan absolver dudas o conocer a fondo la situación del evento en investigación (Hurtado, 2000; Cerda, 1993).

### **3.7.3. Validación**

La validez del instrumento radica en que cumpla con medir aquello para lo cual ha sido creado. Para la validez, se evalúa si ciertamente medirá lo que se requiere. La validez del instrumento es de suma importancia, toda vez que deberá medir y cumplir con la finalidad en la investigación (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero & Casana, 2019; Peinado, 2015).

### **3.7.4. Confiabilidad**

La confiabilidad se concibe cuando mediante el instrumento se analiza repetidamente la misma información de la investigación, produciendo los mismos resultados, con lo que se valida la medición al no haberse evidenciado cambio alguno. Con este instrumento se busca la exactitud en la medición, libre de errores, al realizarse repetidamente la medición. Por ello, la confiabilidad en la medición es de importancia para la investigación, a fin de validar que los datos resultantes no hayan variado (Hurtado, 2000; Aravena, Moraga, Cartes y

Manterola, 2015).

Para la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a un total de 15 personas. Dicha información fue procesada mediante el software SPSS. De acuerdo con los resultados, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,856 lo cual significa una alta confiabilidad.

Tabla 2

*Análisis de confiabilidad del instrumento*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Numero de ítems</b>
0,856	15

### **3.8 Procesamiento y análisis de datos**

Los datos que resulten del análisis cuantitativo deben guardar relación con sus variables, brindar información y analizarlo de manera estadística; tal es el caso del software SPSS, un sistema que permite examinar de manera amplia datos estadísticos, así como base de datos, a través de la esquematización. Estos sistemas informáticos tales como Excel y SPSS, son herramientas necesarias para analizar los datos e información recopilada y obtener resultados estadísticos para tomar decisiones que contribuyan en la presente investigación (Hernández, 2014; Pedroza, 2006).

Se precisa que, para examinar la información mixta, es necesario utilizar el software Atlas.ti que ha sido diseñado para la triangulación y modelado de los datos, para aumentar la confiabilidad de la información. De lo señalado, la utilización del software Atlas.ti v9, será importante para realizar la triangulación de la información y obtener resultados que amplíen el panorama situacional del tema en estudio (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Alzás, Casa, Luengo, Torres y Verissimo, 2016).

### **3.9 Aspectos éticos**

#### **APA**

En la investigación se ha resaltado la tutoría de los autores, mediante la realización de citas y referencias respectivas, cumpliendo con el formato APA.

**Muestra**

Se está trabajando con una muestra existente y confiable. Debido a la protección a la persona y considerando su participación voluntaria, no se ha incluido nombres de los participantes.

**Data**

La información es fidedigna y se ha procesado correctamente.

# CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 3

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Área usuaria*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera que los requerimientos son remitidos oportunamente para su atención?	11	36.67	13	43.33	4	13.33	2	6.67	0	0.00
2. ¿Se realizan observaciones y/o devoluciones de los requerimientos?	0	0.00	0	0.00	7	23.33	16	53.33	7	23.33
3. ¿Considera que los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas se formulan correctamente?	7	23.33	16	53.33	4	13.33	3	10.00	0	0.00
4. ¿Se realizan capacitaciones y/o reuniones internas relacionadas a las contrataciones y formulación de los requerimientos que incluye los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?	13	43.33	12	40.00	5	16.67	0	0.00	0	0.00
5. ¿Se realiza una adecuada planificación para la remisión de los requerimientos?	4	13.33	13	43.33	10	33.33	3	10.00	0	0.00

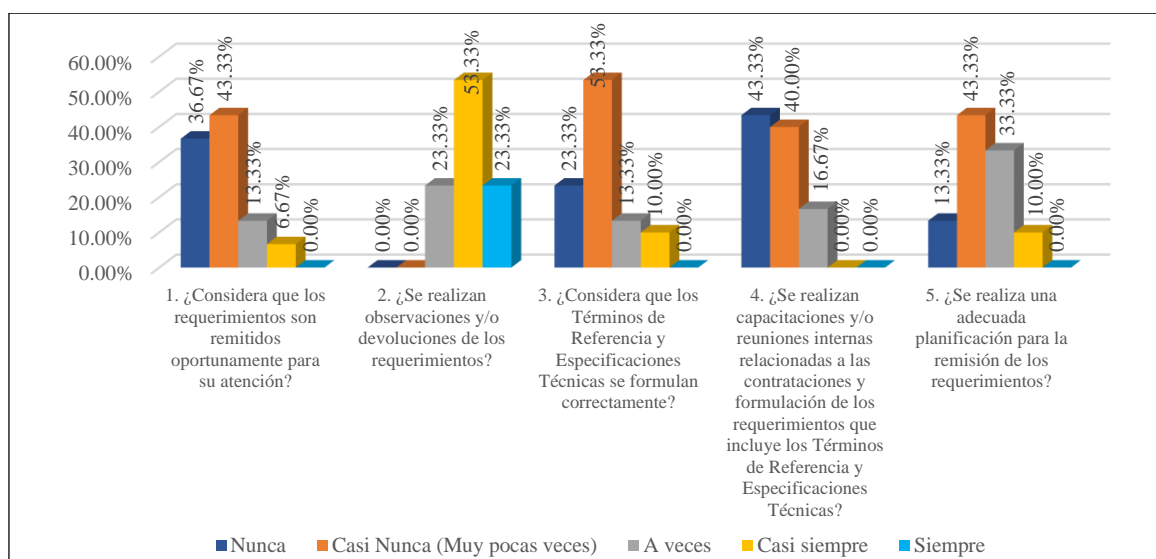


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Área usuaria.

En la tabla 3 y figura 1, se presentan las frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Área usuaria, la cual consta de cinco preguntas.

En la pregunta 1, ¿Considera que los requerimientos son remitidos oportunamente para su atención?, el 43.33% de los encuestados señaló que casi nunca, mientras que el 36.67% consideró que nunca y un 13.33% a veces; con esto se evidencia que los requerimientos no son remitidos de manera oportuna para su atención.

En la pregunta 2, ¿Se realizan observaciones y/o devoluciones de los requerimientos?, la respuesta casi siempre obtuvo el mayor porcentaje que equivale al 53.33%, seguidamente la opción siempre con el 23.33%. Es decir, el 76.66% de los encuestados, señaló que casi siempre o siempre se realizan observaciones a los requerimientos, lo cual son observados y devueltos, por lo que se denota la existencia de falencias con respecto a la formulación de dichos documentos.

En la pregunta 3, ¿Considera que los términos de referencia y especificaciones Técnicas se formulan correctamente?, un considerable 53.33%, señaló que nunca, mientras que en contraparte sólo un 10.00%, considera que casi siempre; por lo que, se evidencia que existen continuos errores por parte de las áreas usuarias en la formulación de las especificaciones técnicas y términos de referencia.

En la pregunta 4, ¿Se realizan capacitaciones y/o reuniones internas relacionadas a las contrataciones y formulación de los requerimientos que incluye los términos de referencia y especificaciones técnicas?, el 43.33% indicó que nunca, mientras que el 40.00% manifiesta que casi nunca, denotándose que un total de 83.33% de los encuestados, evidencian la falta de capacitaciones o reuniones internas entre las áreas usuarias y el área de logística, para tratar temas relacionados a las contrataciones y formulación de los requerimientos.

En la pregunta 5, ¿Se realiza una adecuada planificación para la remisión de los requerimientos?, de acuerdo con los resultados obtenidos, el 43.33% señala que casi nunca se planifica la remisión de los requerimientos, y de esta misma forma un 33.33%, señala que a veces, planifican la remisión de sus requerimientos, mientras que únicamente un



10.00% de los encuestados, manifiesta casi siempre.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Documentos de Gestión*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	6. ¿Se cuenta con alguna directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	30	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
7. ¿Considera que las directivas y documentos estandarizados optimizan la gestión del proceso de las contrataciones?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	6	20.00	24	80.00
8. ¿Se utilizan formatos estandarizados de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?	17	56.67	8	26.67	5	16.67	0	0.00	0	0.00
9. ¿Se utilizan flujogramas para conocer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	30	100.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
10. ¿El personal de las áreas, identifica claramente las actividades del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	22	73.33	5	16.67	3	10.00	0	0.00	0	0.00

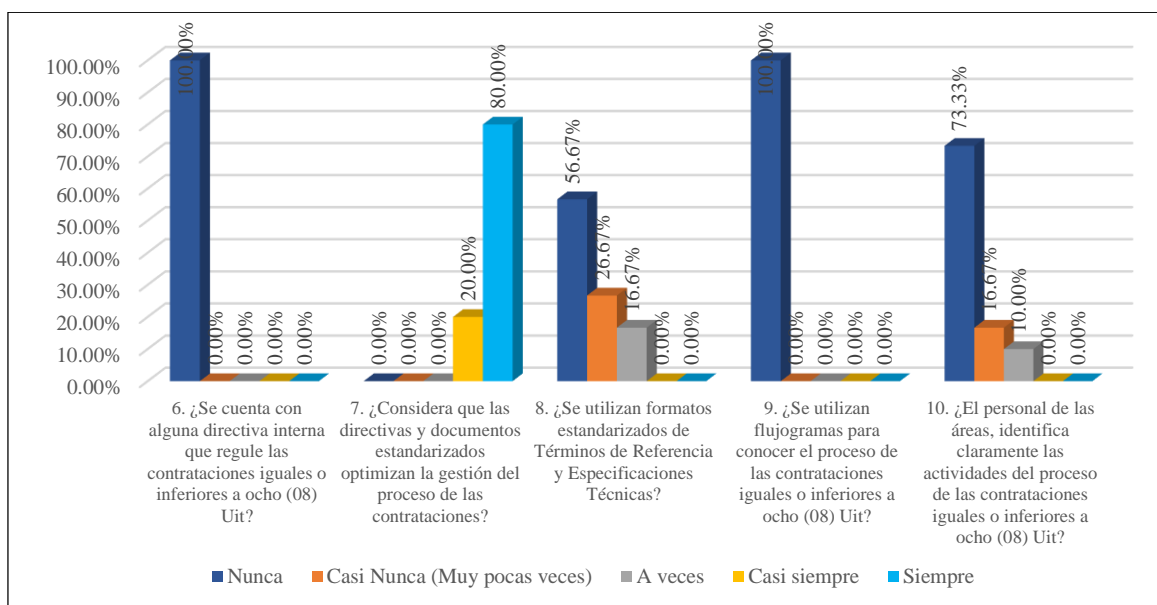


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Documentos de Gestión

En la tabla 4 y figura 2, se presentan las frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría Documentos de Gestión, la cual consta de cinco preguntas, que corresponde de la pregunta número 6 a la 10.

En la pregunta 6, ¿Se cuenta con alguna directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT?, el 100% de los encuestados respondió que nunca; con esto se evidencia que la entidad no tiene una directiva interna que regule y controle las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.

Con respecto a la pregunta 7, ¿Considera que las directivas y documentos estandarizados optimizan la gestión del proceso de las contrataciones?, los resultados obtenidos demuestran que el 80% de los encuestados, considera que las directivas y documentos estandarizados, siempre optimizan la gestión del proceso de contrataciones.

En la pregunta 8, se consultó ¿Se utilizan formatos estandarizados de términos de referencia y especificaciones técnicas?, al respecto la gran parte de los colaboradores encuestados, esto es el 56.67%, señaló que nunca y por último el 26.67% precisa que casi nunca; con esto se evidencia que no se utilizan formatos estandarizados para la realización de sus requerimientos para las contrataciones.

En la pregunta 9, se investigó con relación a ¿Se utilizan flujogramas para conocer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT?, obteniéndose como resultado que el 100% de los encuestados señaló que en la entidad nunca se han utilizado algún tipo de flujogramas que les permitan conocer o identificar claramente el proceso de las contrataciones en mención.

Pregunta 10, ¿El personal de las áreas, identifica claramente las actividades del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT?, del total de los encuestados el 73.33% y el 16.67%, señalaron respectivamente que nunca y casi nunca han identificado las actividades o el desarrollo del proceso de las contrataciones en estudio; esto denota que el personal encuestado no identifica claramente las actividades del proceso de contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) UIT.

Tabla 5

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Control*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	11. ¿Se trabaja con alguna base de datos o registro de los requerimientos?	19	63.33	4	13.33	3	10.00	2	6.67	2
12. ¿Realizan algún tipo de control con relación al incremento en la demanda de los requerimientos?	16	53.33	7	23.33	5	16.67	0	0.00	2	6.67
13. ¿Se tiene alguna base de datos o registro que permita controlar la distribución y asignación de los requerimientos?	14	46.67	9	30.00	3	10.00	2	6.67	2	6.67
14. ¿Considera que los requerimientos son distribuidos y asignados de manera equitativa?	16	53.33	5	16.67	6	20.00	3	10.00	0	0.00
15. ¿Utilizan indicadores con relación a los requerimientos?	18	60.00	5	16.67	7	23.33	0	0.00	0	0.00

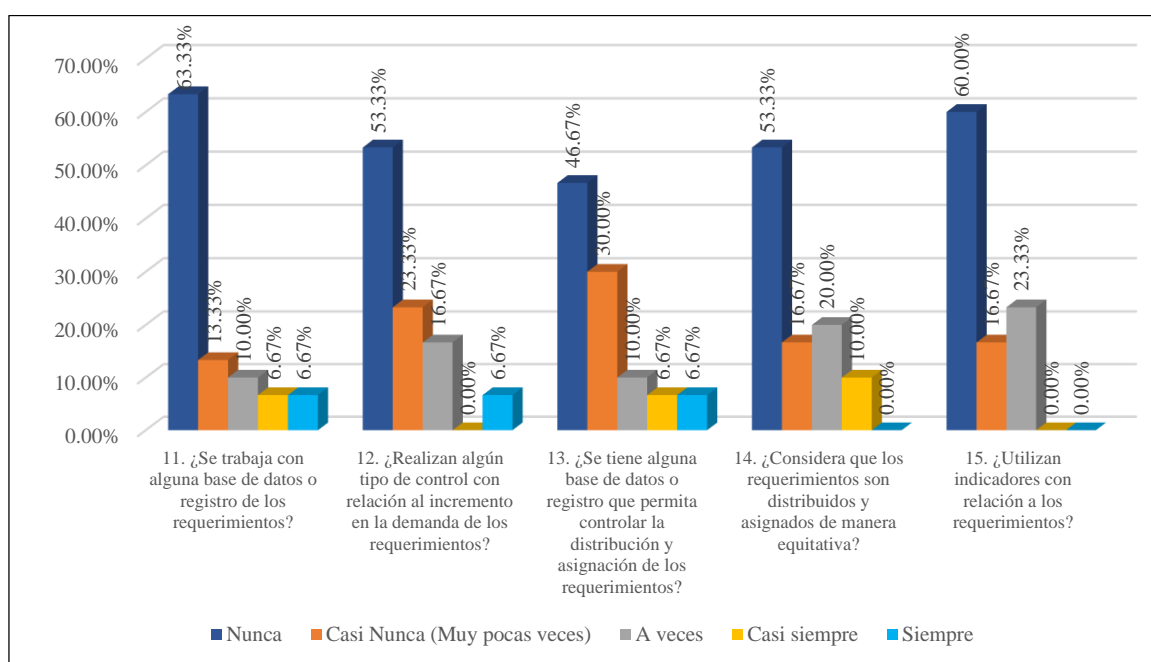


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría Control

En la tabla 5 y figura 3, de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, se presentan las frecuencias y porcentajes de las últimas cinco preguntas del cuestionario, correspondientes a la subcategoría Control.

En la pregunta 11, ¿Se trabaja con alguna base de datos o registro de los requerimientos?, se puede observar que la respuesta nunca equivale al 63.33%, la respuesta a veces o muy pocas veces al 13.33 %, seguidamente el 10% con a veces y en el caso de casi siempre y siempre el 6.67% respectivamente. En este caso, la respuesta predominante establece que nunca trabajan con base de datos o un registro de los requerimientos.

En la pregunta 12, ¿Realizan algún tipo de control con relación al incremento en la demanda de los requerimientos?, el 53.33% de los encuestados indicó como respuesta nunca y el 23.33% señaló casi nunca, con lo cual podemos determinar que un total de 76.66% de los encuestados no realizan un control con relación al incremento de la demanda de los requerimientos.

Pregunta 13, ¿Se tiene alguna base de datos o registro que permita controlar la distribución y asignación de los requerimientos?, del total de los encuestados el 46.67% del total de los colaboradores señaló como respuesta que, nunca y por otra parte el 30.00% señaló casi nunca; con esta información se evidenció que no se tiene una base de datos o registro que contenga la información de todos los requerimientos para controlar la distribución y asignación de los mismos.

Pregunta 14, ¿Considera que los requerimientos son distribuidos y asignados de manera equitativa?, al revisar los resultados se observa que el 53.33% del total de los encuestados, considera que los requerimientos nunca se distribuyen o asignan equitativamente, mientras que únicamente un 20.00% de los encuestados, consideró responder que a veces, los requerimientos son distribuidos equitativamente.

Por último, en la pregunta 15, ¿Utilizan indicadores con relación a los requerimientos?, del total de los colaboradores encuestados, el 60.00% señaló que nunca, con lo cual se demuestra que no se utiliza algún tipo de indicador que les permita conocer o controlar la situación con relación a los requerimientos.

Tabla 6

*Pareto de la categoría Gestión del proceso de contrataciones*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
6. ¿Se cuenta con alguna directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	30	9.55%	9.55%	20%
9. ¿Se utilizan flujogramas para conocer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	30	9.55%	19.11%	20%
10. ¿El personal de las áreas, identifica claramente las actividades del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	27	8.60%	27.71%	20%
4. ¿Se realizan capacitaciones y/o reuniones internas relacionadas a las contrataciones y formulación de los requerimientos que incluye los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?	25	7.96%	35.67%	20%
8. ¿Se utilizan formatos estandarizados de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?	25	7.96%	43.63%	20%
1. ¿Considera que los requerimientos son remitidos oportunamente para su atención?	24	7.64%	51.27%	20%
3. ¿Considera que los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas se formulan correctamente?	23	7.32%	58.60%	20%
11. ¿Se trabaja con alguna base de datos o registro de los requerimientos?	23	7.32%	65.92%	20%
12. ¿Realizan algún tipo de control con relación al incremento en la demanda de los requerimientos?	23	7.32%	73.25%	20%
13. ¿Se tiene alguna base de datos o registro que permita controlar la distribución y asignación de los requerimientos?	23	7.32%	80.57%	20%
15. ¿Utilizan indicadores con relación a los requerimientos?	23	7.32%	87.90%	20%
14. ¿Considera que los requerimientos son distribuidos y asignados de manera equitativa?	21	6.69%	94.59%	20%
5. ¿Se realiza una adecuada planificación para la remisión de los requerimientos?	17	5.41%	100.00%	20%
2. ¿Se realizan observaciones y/o devoluciones de los requerimientos?	0	0.00%	100.00%	20%
7. ¿Considera que las directivas y documentos estandarizados optimizan la gestión del proceso de las contrataciones?	0	0.00%	100.00%	20%

En la tabla 6 y figura 4, mediante la aplicación del diagrama de Pareto, se realizó el análisis de los datos resultantes de las 15 preguntas formuladas en la encuesta. Tal como se aprecia en la Tabla 6 y Figura 4, se identificaron tres (03) preguntas que constituyen los puntos críticos, considerando que el 20% representa la problemática existente.

En primer lugar, ubicamos a la pregunta 6: ¿Se cuenta con alguna directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT?, la cual representa el 9.55% de punto crítico de acuerdo al análisis de Pareto; esto determina que, no la entidad no cuenta con una directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, que se viene realizando, lo cual es de suma importancia y prioritario para su elaboración e implementación, lo cual servirá como normativa y guía, para optimizar la gestión del proceso de las contrataciones, contribuyendo tanto para las áreas usuarias, así como para el personal logístico que se encarga de realizar las contrataciones para el abastecimiento.

Seguidamente, identificamos la pregunta 9: ¿Se utilizan flujogramas para conocer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT?, con un porcentaje crítico de 19.11%; se evidencia que el personal no cuenta con flujogramas que les permita conocer el proceso de las contrataciones en mención; siendo necesario implementar flujogramas que permitan estandarizar el proceso de las contrataciones y a la vez dar a conocer a todos los colaboradores de las diversas áreas usuarias, para que puedan realizar sus requerimientos de manera oportuna y por consiguiente se realice una óptima gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.

Por último, la pregunta 10: ¿El personal de las áreas, identifica claramente las actividades del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT?, como punto crítico representa el 27.71%; evidencia que el personal desconoce las actividades del proceso de contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) UIT; en este sentido, se asume que esto ocasiona que las áreas usuarias no remitan de manera oportuna sus requerimientos.

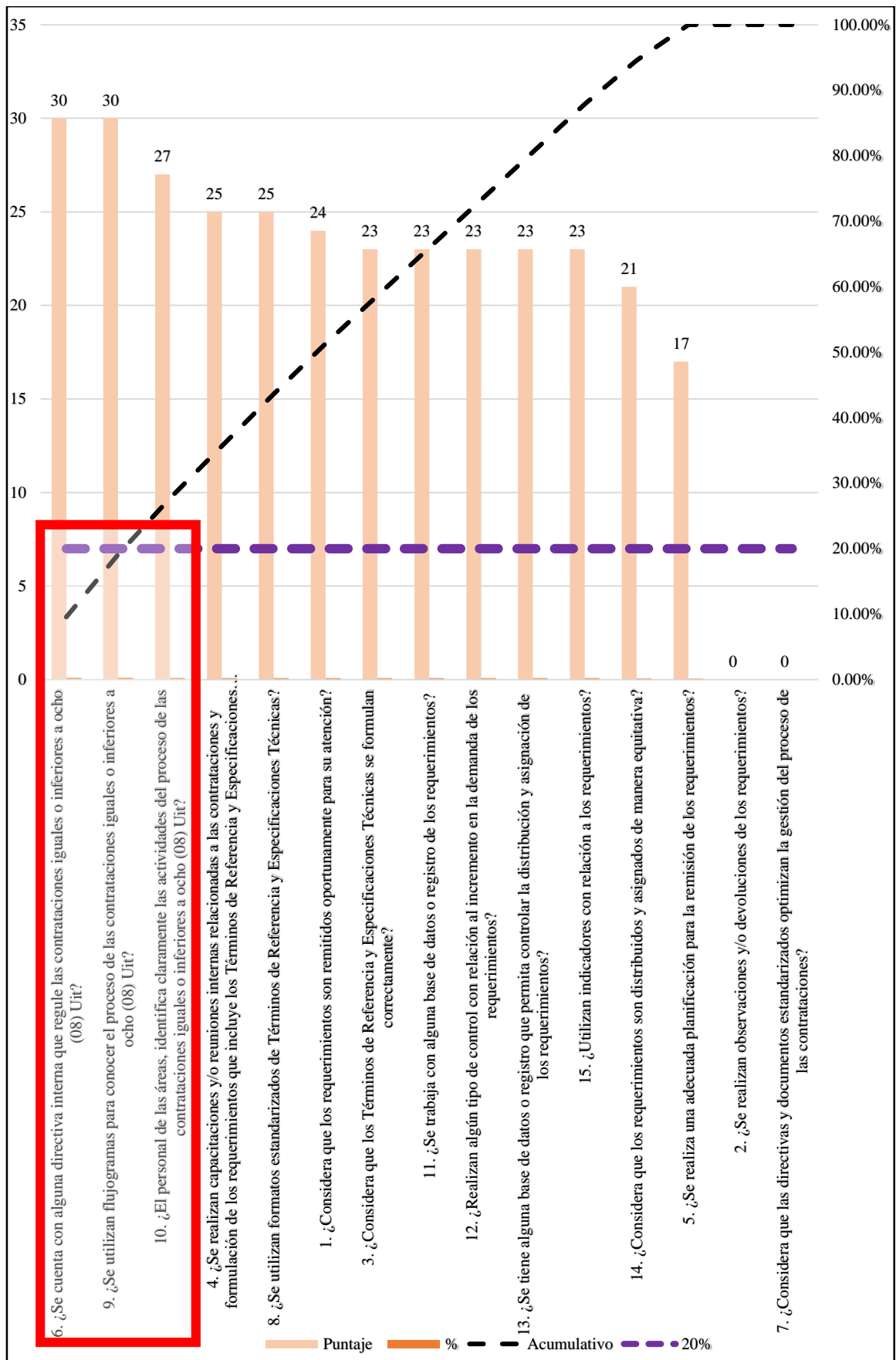


Figura 4. Pareto de la categoría Gestión del proceso de contrataciones

## 4.2 Descripción de resultados cualitativos

Mediante la utilización de las herramientas del software Atlas.ti, se analizaron las entrevistas realizadas como parte de la presente investigación, siendo esto representado mediante la construcción de redes de las subcategorías y de la categoría en estudio.

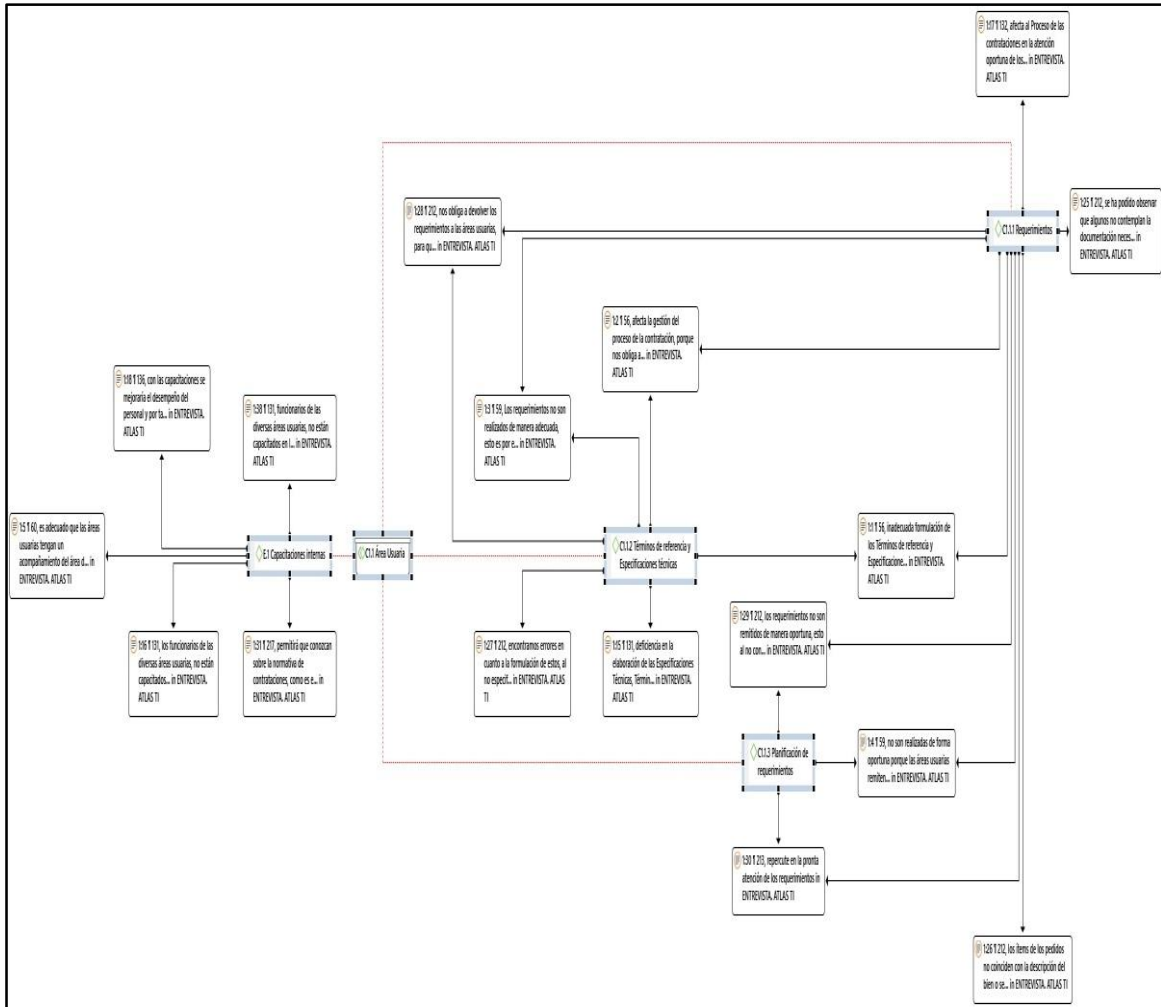


Figura 5. Análisis cualitativo de la subcategoría Área usuaria

En la figura 5, la subcategoría área usuaria, contempla 3 indicadores, los cuales son: requerimientos, términos de referencia y especificaciones técnicas, y por último planificación de requerimientos. Con relación al indicador requerimientos, se ha manifestado que las áreas usuarias realizan inadecuadamente la formulación de sus requerimientos, se observa que algunos requerimientos no contemplan la documentación necesaria, los ítems de los pedidos no coinciden con la descripción del bien o servicio, no se remiten de manera oportuna al desconocer el tiempo estimado del proceso; todo esto conlleva a la devolución de los requerimientos a las áreas usuarias, lo cual retrasa la gestión



del proceso de las contrataciones.

Con relación a los términos de referencia y especificaciones técnicas, de igual forma se evidenció que es una de las principales falencias, es la inadecuada formulación de dichos documentos, al no especificarse adecuadamente el bien o servicio objeto de la contratación, también se evidenció que existe deficiencia en cuanto a su elaboración, al no establecerse la necesidad y finalidad pública; en consecuencia esto obliga a devolver los documentos para su reformulación; lo cual afecta la gestión del proceso de las contrataciones, repercute en la pronta atención y por ende en la cadena de abastecimiento.

Con respecto al indicador de planificación de los requerimientos, se considera que los requerimientos no se remiten de manera oportuna debido a que no existe una adecuada planificación y programación por parte de las áreas usuarias, otro factor importante es que no se considera el tiempo estimado que tiene el órgano encargado de las contrataciones para atender los requerimientos, que permita realizar un adecuado y eficiente proceso de contratación.

Para finalizar esta subcategoría, encontramos el indicador emergente de capacitaciones internas, que de acuerdo a las entrevistas se manifiesta la necesidad de realizar capacitaciones, reuniones para que las áreas usuarias tengan un acompañamiento con del área logística, dado que los funcionarios de las áreas no están capacitados en la normatividad de las contrataciones, además permitirá dar a conocer cómo se realiza el proceso de las contrataciones, como formular adecuadamente sus requerimientos; todo esto ayudará a mejorar el desempeño del personal, se contará con personal preparado y por consiguiente se agilizará los procedimientos de las contrataciones, lo cual contribuirá de manera óptima en la consecución de los objetivos de la entidad.

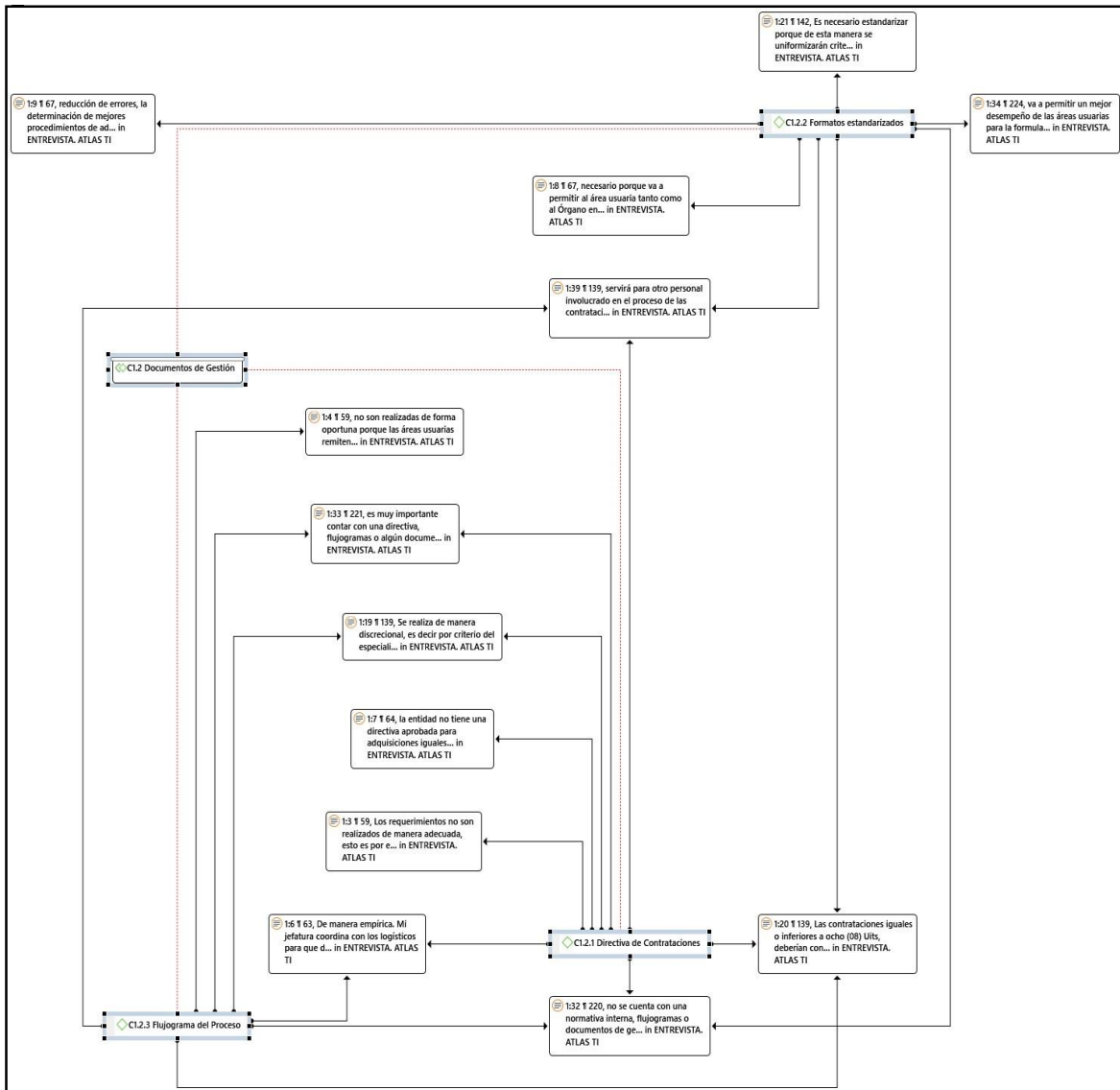


Figura 6. Análisis cualitativo de la subcategoría Documentos de Gestión

En la figura 6, la subcategoría documentos de gestión, se respalda en 3 indicadores, los cuales son: directiva de contrataciones, formatos estandarizados, flujo del proceso.

Con respecto a directiva de contrataciones, se informó que la entidad no cuenta con una directiva de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, u otra normativa interna al respecto; las contrataciones en mención se realizan de manera discrecional, esto es cada especialista aplica sus conocimientos, también se mencionó que las contrataciones se realizan de manera empírica y de acuerdo a los criterios que imparte la jefatura de logística, con quien se coordina para determinar la mejor opción del mercado en la contratación. Asimismo, se manifiesta la necesidad e importancia de contar con una

Directiva interna que permita al personal especializado, realizar sus funciones de la mejor manera y dentro de la normatividad, además servirá a otro personal involucrado en el proceso, esto es el personal de las áreas usuarias quienes formulan y remiten sus requerimientos. Esto es necesario para mejorar y optimizar el proceso de contratación.

En cuanto a los formatos estandarizados, de acuerdo a las entrevistas se indicó que no tienen formatos estandarizados y se manifiesta que esto es necesario, toda vez que permitirá al área usuaria y al órgano encargado de las contrataciones, uniformizar criterios para la atención de los requerimientos, reducirá errores, mejorará el desempeño de las áreas usuarias para la formulación de sus requerimientos; además, todo esto servirá para mejorar el sistema de gestión, aminorar tiempos, optimizar la gestión de las contrataciones y en consecuencia mejorar el desempeño de la entidad.

Con respecto al flujograma del proceso, los entrevistados señalaron que no se cuenta con flujogramas que representen el proceso de las contrataciones y que establezca las actividades secuenciales correspondientes; por lo cual estas se realizan de manera empírica, discrecional y de acuerdo con los criterios que imparte la jefatura de logística. Según se manifiesta, es importante contar con flujogramas porque va a establecer de manera clara el procedimiento que ha de seguir el órgano encargado de las contrataciones y también servirá a las áreas usuarias, para que puedan remitir sus requerimientos de manera oportuna para su atención, lo cual permitirá realizar contrataciones eficientes y a la vez mejorar el proceso de contratación.

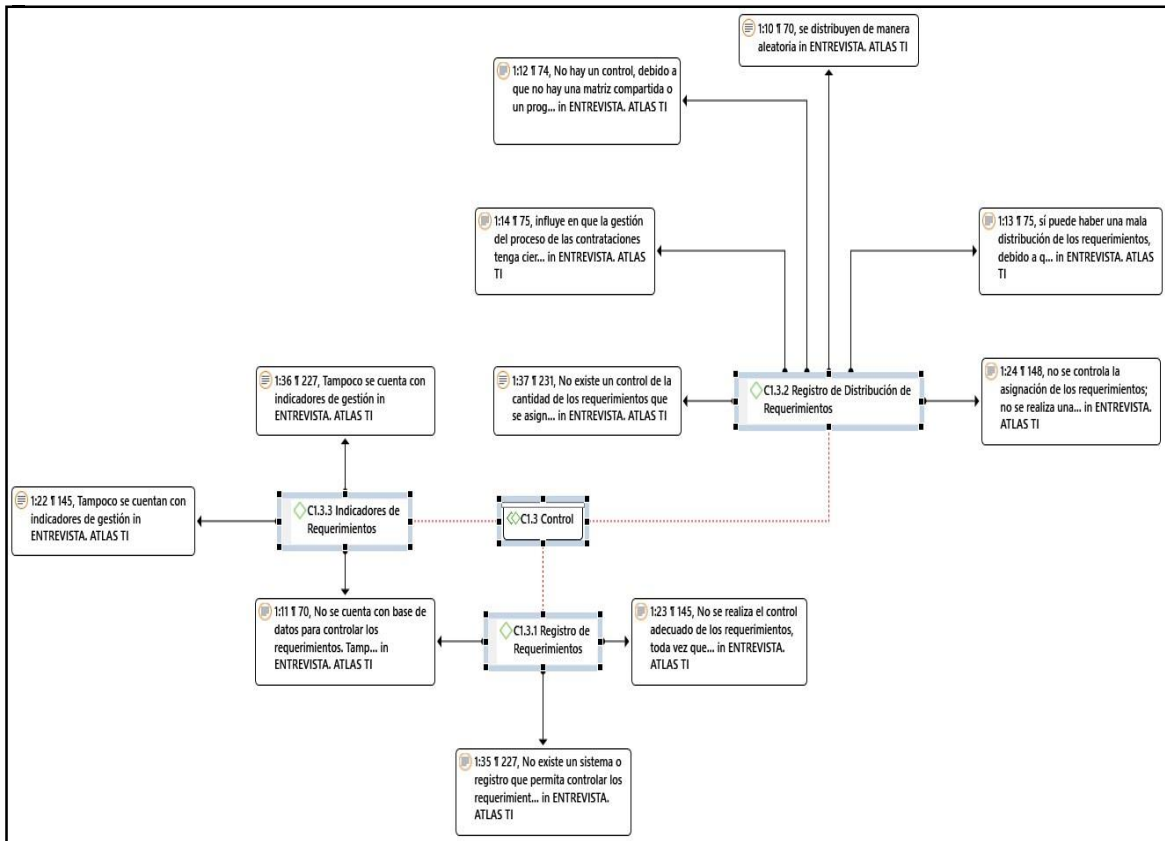


Figura 7. Análisis cualitativo de la subcategoría Control

En la figura 7, la subcategoría control, se respalda en 3 indicadores, los cuales son: registro de requerimientos, registro de distribución de requerimientos, indicadores de requerimientos. Con relación al indicador registro de requerimientos, no se cuenta con una base de datos, registro o sistema que permita controlar los requerimientos; por lo que, no se realiza el control adecuado de los requerimientos que ingresan al área de logística.

En el caso de distribución de requerimientos, señalan que se distribuye de manera aleatoria, no hay un control debido a que no hay una matriz que permita asignar por cantidades a los logísticos, por lo que no se tiene una idea clara de la carga laboral que tiene cada, se considera que no existe una adecuada distribución y asignación de los requerimientos y esto influye en las personas que tienen demasiada carga laboral y a su vez en que la gestión del proceso de las contrataciones tenga retraso.

Con relación a indicadores de requerimientos, tampoco se cuenta con indicadores para controlar los requerimientos, pero se considera que es necesario tenerlo.



### **4.3 Diagnóstico**

De acuerdo con la triangulación cuantitativa y cualitativa, resultante de los datos obtenidos en las encuestas e información recopilada en las entrevistas, se ha evidenciado la existencia de diversos problemas relacionados a las subcategorías e indicadores que corresponden a la categoría Gestión del proceso de contrataciones.

En cuanto a la subcategoría área usuaria, se evidenció que los requerimientos casi nunca o nunca son remitidos oportunamente para su atención, esto de acuerdo con las encuestas con el 43% y el 36.67% respectivamente. El 43% señaló que casi nunca planifican la remisión de los requerimientos. Un considerable 53.33% señaló que los términos de referencia y especificaciones técnicas, nunca se formulan correctamente. En cuanto a las observaciones y/o devoluciones de los requerimientos, el 76.66% señaló casi siempre o siempre. Por último, el 83.33% señaló que nunca y casi nunca se realizan capacitaciones relacionadas a las contrataciones. Toda esta información ha sido ratificado por los entrevistados, quienes han señalado que las áreas realizan no remiten de manera oportuna sus requerimientos, al desconocer el tiempo estimado del proceso, además los requerimientos no se formulan correctamente, al no contemplar la información necesaria, los ítems de los pedidos no coinciden con la necesidad; tal es el caso de las especificaciones técnicas y términos de referencia, existe deficiencia en su elaboración al no establecerse la necesidad y finalidad pública; lo cual conlleva a la devolución de los documentos para su reformulación, lo cual retrasa y afecta la gestión del proceso de las contrataciones y en consecuencia la cadena de abastecimiento en la entidad. Por otro lado, se estableció la necesidad de realizar capacitaciones y/o reuniones entre al personal logístico y el personal de las áreas usuarias, con relación al proceso de las contrataciones, lo cual permitirá tener un personal preparado, para reducir errores y que contribuya de manera óptima.

Con respecto a la subcategoría documentos de gestión, se estableció como uno de los puntos críticos que la entidad no cuenta con una directiva que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, de acuerdo a lo señalado por el 100% de los encuestados y los entrevistados, siendo estos últimos quienes señalaron que las contrataciones se realizan de manera empírica y de acuerdo a los criterios que imparte la jefatura de logística; por lo que, es necesario su elaboración e implementación para que el personal especializado en logística, realice sus funciones de la mejor manera y dentro de la normatividad, así como al

personal de las áreas usuarias; lo cual permitirá optimizar la gestión del proceso de las contrataciones.

Además, se pudo establecer la necesidad de contar con documentos estandarizados, toda vez que el 80% consideró que optimizará la gestión del proceso de contrataciones y además se determinó que el 56.67% de los colaboradores señaló que nunca han utilizado formatos estandarizados; por lo que, de acuerdo a las respuestas cualitativas, se evidenció que no tienen formatos estandarizados y que esto es necesario toda vez que permitirá al área usuaria y al órgano encargado de las contrataciones, uniformizar criterios, contribuir con una adecuada formulación de los requerimientos, reducir errores y aminorar tiempos.

Otro punto crítico identificado corresponde al flujograma del proceso, en el cual se determinó que el 100% de los encuestados, nunca ha utilizado flujogramas que les permita conocer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT. Asimismo, el 90.00%, no identifica claramente las actividades del proceso en mención. Esta información ha sido validada con las entrevistas, al señalarse que no se cuenta con flujogramas que representen el proceso de las contrataciones y que establezca las actividades secuenciales correspondientes. Siendo importante contar con ello, para establecer el procedimiento que ha de seguir el órgano encargado de las contrataciones y también servirá a las áreas usuarias, para que puedan remitir sus requerimientos de manera oportuna para su atención, lo cual permitirá realizar contrataciones eficientes y a la vez mejorar el proceso de contratación.

Por último, con relación a la subcategoría control, se estableció que el 63.33%, de los encuestados nunca ha trabajado con base de datos o registro para controlar los requerimientos; el 76.67%, señala que nunca o casi nunca controlan la distribución y asignación de los requerimientos, al no tener una base de datos o registro; el 53.33% de los encuestados, considera que los requerimientos nunca se distribuyen o asignan equitativamente y el 60.00% señaló que nunca se han utilizado indicadores con relación a los requerimientos. De igual forma, los entrevistados también señalan que no se cuenta con una base de datos, registro o sistema que permita controlar los requerimientos; en el caso de la distribución de requerimientos, señalan que se realiza de manera aleatoria, y que tampoco se cuenta con indicadores al respecto, todo esto directamente en el área de logística; por lo que es necesario implementar una base de datos o sistema que permita realizar un adecuado

control de requerimientos, así como la asignación equitativa de los mismos y establecer indicadores al respecto; esto permitirá conocer la carga laboral de los colaboradores, todo vez que esto es un factor que influye en la gestión del proceso de las contrataciones.

Finalmente, basados en la triangulación de los resultados, se establece lo siguiente: (a) falta de una directiva interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (b) falta flujograma del proceso de contrataciones; (c) faltan formatos estandarizados de términos de referencia y especificaciones técnicas, para reducir errores; (d) falta realizar capacitaciones internas para el personal de las áreas usuarias; e) falta definir y establecer las actividades del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (f) los colaboradores no identifican claramente las actividades del proceso de contrataciones; (g) los requerimientos no son remitidos oportunamente para su atención; (h) los requerimientos no contemplan la documentación necesaria; (i) inadecuada formulación de términos de referencia y especificaciones técnicas; (j) falta una base de datos o registro para controlar los requerimientos; (k) falta de control con relación al incremento de los requerimientos; (l) inadecuada distribución de los requerimientos; y (ll) no tienen indicadores con relación a los requerimientos.

#### **4.4 Propuesta**

##### **4.4.1 Priorización de los problemas**

De acuerdo con el diagnóstico realizado con base en los diversos problemas identificados en la presente investigación, se determinó la priorización de tres problemas que influyen en la gestión del proceso de las contrataciones, los cuales son: (i) carencia de documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas) de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (ii) falta definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (iii) falta de control de los requerimientos para contrataciones.

##### **4.4.2 Consolidación del problema**

Considerando la priorización de los problemas identificados en las encuestas y entrevistas realizadas como parte de la presente investigación, se evidenció que la entidad carece de documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas), de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, que proporcione los



lineamientos normativos necesarios y que uniformice criterios, para que el personal logístico realice sus funciones de la mejor manera, y en el caso de las áreas usuarias de la entidad, para que formulen adecuadamente sus requerimientos, evitando incurrir en errores que conlleven a la devolución para reformulación, lo cual repercute en la atención oportuna de los mismos. Además, se detectó que falta definir y establecer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, que coadyuve a la remisión oportuna de los requerimientos y de esta manera poder realizar contrataciones óptimas. Por último, se evidenció la falta de control de los requerimientos para contrataciones, lo cual no permite conocer de manera precisa, la cantidad exacta de los requerimientos recibidos, cantidad de requerimientos atendidos, estado situacional y tampoco se controla la cantidad de requerimiento asignados a cada logístico. En consecuencia, todos estos problemas señalados, repercuten en la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) UIT.

#### **4.4.3 Fundamentos de la propuesta**

Con la finalidad de implementar mecanismos que contribuyan a optimizar la gestión del proceso de las contrataciones que realizan las entidades del estado, de tal manera que estas se efectúen de forma oportuna, bajo las mejores condiciones de precio y calidad, orientadas al cumplimiento de la finalidad pública y objetivos institucionales. La presente investigación se fundamenta en tres (03) teorías, tales como: (i) teoría de la calidad: de acuerdo con Vilar, Gómez y Tejero (1997) esta teoría consiste en brindar bienes y servicios que, de manera continua satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo con los requisitos. Además, señala la necesidad de fomentar el trabajo en equipo, proporcionando las herramientas necesarias, que permita a los colaboradores desempeñar sus actividades de la mejor manera, considerando que forman parte de los procesos, lo cual permitirá asegurar la calidad y su compromiso en la mejora continua, para el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Asimismo, es necesario mencionar a Giugni (2009) quien cita a Kaoru Ishikawa, gurú de la calidad que desarrolló las siete herramientas de la calidad: diagrama de Pareto, diagramas de causa-efecto, histogramas, hojas de control, diagrama de dispersión, flujogramas y gráficos de control; las cuales permiten analizar e identificar problemas y por consiguiente proponer soluciones. Por lo señalado, esta teoría se relaciona directamente con el estudio, toda vez que es necesario elaborar e implementar documentos de gestión, así como definir y establecer el proceso de las contrataciones; lo cual servirá como guía para

reducir errores y mejorar el desempeño de los colaboradores de las diversas áreas de la entidad que intervienen en el proceso de las contrataciones; (ii) teoría de mejora continua - Kaizen - PHVA; según Masaaki Imai (1985) “Kai” significa “cambio” y “Zen” para “mejorar”, esta teoría persigue la mejora continua, enfocándose en los procesos, involucrando a los gerentes y trabajadores por igual, considerando que el mejoramiento en marcha involucra a todos y en especial al personal que son el activo más importante de la organización. Cuatrecasas (2010) señala que la metodología Kaizen se desarrolla mediante su herramienta el ciclo PHVA, planteado por E. Deming, el cual establece las cuatro fases a seguir: (P) planificar: se debe contemplar previamente la evaluación de la problemática existente, para poder establecer los objetivos y plantear las acciones a seguir, para esto se debe conocer la situación de la empresa mediante recopilación de todos los datos e información necesaria. (H) hacer: se debe poner en práctica los planes de la fase anterior. (V) verificar: se debe comprobar y medir los efectos que resulten de los cambios realizados. (A) actuar: con la verificación se establecerá las mejoras a seguir o de haberse realizado la mejora, esto se documentará de manera detalla, para su estandarización.

En tal sentido, la metodología Kaizen a través del PHVA, es la base para establecer soluciones de mejora continua a los problemas identificados en la presente investigación; siendo necesario elaborar documentos de gestión de contrataciones, definir el proceso de las contrataciones y a la vez contar con adecuado control de los requerimientos para contrataciones. Esto permitirá mejorar de manera integral la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, y por consiguiente cumplir con la finalidad y los objetivos de la entidad; (iii) Por último, es necesario incluir la teoría general de sistemas de Von Bertalanffy (1951) toda vez que tiene una visión holística para entender la realidad, en la que se establece que las organizaciones son sistemas interdependientes y que en consecuencia el comportamiento de una de las partes influye en otra al funcionar como un todo; por ello, es necesario identificar los problemas y proponer soluciones que permitan mejorar las interacciones entre las diversas áreas de la entidad que intervienen en el proceso de las contrataciones.

#### **4.4.4 Categoría solución**

Según Fernández (2010) la metodología Kaizen, se enfoca en la mejora continua, que significa reducir errores o desperdicios y mejorar la calidad en todas las actividades de los

procesos, lo cual se realiza mediante el círculo de mejora continua de Deming, denominado PHVA, que acorde a sus iniciales corresponde a cuatro etapas establecidas, las cuales son: (P) planificación, que inicia con la definición del problema, causas, posibles acciones que permitan solucionar los problemas identificados. La etapa (H) hacer, que implica poner en práctica las acciones establecidas en la etapa anterior. Seguidamente (V) verificar, en esta etapa se debe constatar la ejecución y verificar si se han realizado las mejoras anticipadas. Por último, encontramos la etapa (A) actuar, en la cual se aplica la mejora en todas las situaciones posibles convirtiéndolo en un estándar de haberse comprobado que se realizaron las mejoras anticipadas.

Este ciclo se reinicia nuevamente y de manera continua para establecer nuevos estándares y mejores. Asimismo, cita a Imai (1986), quien refiere que es necesario establecer la mejora continua como una parte imprescindible del trabajo diario de todos los trabajadores, quienes deben realizar un buen trabajo para atender a sus clientes internos y que en consecuencia satisfaga a los clientes externos. Con respecto al término gestión, Pérez (2009) señala que la gestión supone la manera de enfrentarse a una situación en búsqueda de objetivos de mejora. Asimismo, según Jiménez (2000) la gestión se define como una serie de conocimientos y habilidades para poder desarrollar ciertas funciones de la mejor manera y obtener resultados. La palabra proceso, según Pérez (2009) señala que de acuerdo con el ISO 9000, se define como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Por último, las contrataciones, se refieren al proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de bienes o la prestación de servicios. El proceso de contratación implica un contrato de orden jurídico. En conclusión, la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones, permitirá establecer el plan de mejora continua, mediante la aplicación de la herramienta el ciclo PHVA; esto orientado a solucionar problemas y optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en la entidad.

#### **4.4.5 Direccionalidad de la propuesta**

Considerando la priorización de los problemas, se establecieron los objetivos, estrategias, tácticas y KPIs, los cuales son parte de la matriz de direccionalidad de la propuesta.

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.	Estrategia 1. Diseñar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.	Táctica 1. Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, para la elaboración de los documentos de gestión interna.	<p>KPI 1. Nivel de cumplimiento del PHVA</p> $NCPHVA = \frac{ECPHVA}{EPPHVA} \times 100$ <p>Medición de cumplimiento anual: 80%</p> <p>NCPHVA = Nivel de cumplimiento del PHVA  ECPHVA = Etapas completadas del PHVA  EPPHVA = Etapas proyectadas del PHVA</p>
		Táctica 2. Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.	<p>KPI 2. Nivel de cumplimiento de actualización de los documentos de gestión</p> $NCADG = \frac{ADGA}{NANA} \times 100$ <p>Medición de cumplimiento anual: 70%</p> <p>NCADG = Nivel de cumplimiento de actualización de los documentos de gestión  ADGA = Actualizaciones de los documentos de gestión anual  NANA = Número de actualizaciones de normativa anual</p>
Objetivo 2. Elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.	Estrategia 2. Diseñar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.	Táctica 3. Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.	<p>KPI 3. Nivel de contrataciones óptimas</p> $NCO = \frac{CO}{TCO} \times 100$ <p>Medición de cumplimiento: 70%</p> <p>NCO = Nivel de contrataciones óptimas  CO = Contrataciones óptimas  TCO = Total de contrataciones</p>
		Táctica 4. Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.	<p>KPI 4. Nivel de requerimientos atendidos a tiempo</p> $NRAT = \frac{RAT}{TR} \times 100$ <p>Medición de cumplimiento: 70%</p> <p>NRAT = Nivel de requerimientos atendidos a tiempo  RAT = Requerimientos atendidos a tiempo  TR = Total de requerimientos</p>
Objetivo 3. Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.	Estrategia 3. Creación y publicación de un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante Power BI.	Táctica 5. Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI.	<p>KPI 5. Porcentaje de cumplimiento de métricas para el dashboard.</p> $PCMD = \frac{CME}{CMP} \times 100$ <p>Medición de cumplimiento: 75%</p> <p>PCM = Porcentaje de cumplimiento de métricas  CME = Cantidad de métricas ejecutadas  CMP = Cantidad de métricas proyectadas</p>
		Táctica 6. Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones.	<p>KPI 6. Nivel de control de requerimientos atendidos</p> $NCRA = \frac{CRA}{TR} \times 100$ <p>NCRA = Nivel de control de requerimientos atendidos  CRA = Cantidad de requerimientos atendidos  TR = Total de requerimientos</p>

Cuadro 1. Matriz de direccionalidad de la propuesta

#### 4.4.6 Actividades y cronograma

Táctica	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Táctica 1. Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, para la elaboración de los documentos de gestión interna.	A1 Aplicar la fase 1 y 2 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar los documentos de gestión.	11/01/2021	15	26/01/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/1,700.00	Evidencia 1: Se generó un Project Definition con sus respectivas evidencias de propuesta para cumplir las tácticas y objetivo del presente estudio: Táctica 1. Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, para la elaboración de los documentos de gestión interna.
	A2 Aplicar la fase 3 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar los documentos de gestión.	26/01/2021	5	31/01/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/950.00	
	A3 Aplicar la fase 4 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar los documentos de gestión.	31/01/2021	5	5/02/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración d. Oficina de Planeamiento e. Gerencia General	S/950.00	
Táctica 2. Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.	A4 Elaborar AS IS y TO BE de la directiva interna.	5/02/2021	7	12/02/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/700.00	Táctica 2. Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones mediante la metodología Kaizen - PHVA. Se adjunta documento.
	A5 Elaborar AS IS y TO BE de los términos de referencia y especificaciones técnicas internas.	12/02/2021	5	17/02/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/650.00	
	A6 Validar documentos de gestión interna.	17/02/2021	3	20/02/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/650.00	
Táctica 3. Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.	A7 Aplicar la fase 1 y 2 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el flujograma del proceso.	20/02/2021	10	2/03/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/2,200.00	Evidencia 2: Se generó un Project Definition con sus respectivas evidencias de propuesta para cumplir las tácticas y objetivo del presente estudio: Táctica 3. Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.
	A8 Aplicar la fase 3 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el flujograma del proceso.	2/03/2021	5	7/03/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/700.00	
	A9 Aplicar la fase 4 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el flujograma del proceso.	7/03/2021	3	10/03/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración d. Oficina de Planeamiento e. Gerencia General	S/700.00	
Táctica 4. Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.	A10 Aplicar la fase 1 y 2 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el pepsu y asme del proceso.	10/03/2021	10	20/03/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/2,200.00	Táctica 4. Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA. Se adjunta documento.
	A11 Aplicar la fase 3 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el pepsu y asme del proceso.	20/03/2021	5	25/03/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración	S/700.00	
	A12 Aplicar la fase 4 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el pepsu y asme del proceso.	25/03/2021	3	28/03/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Administración d. Oficina de Planeamiento e. Gerencia General	S/700.00	
Táctica 5. Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI.	A13 Establecer el procedimiento para la construcción del dashboard en Power BI.	28/03/2021	5	2/04/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/1,200.00	Evidencia 3: Se generó un Project Definition con sus respectivas evidencias de propuesta para cumplir las tácticas y objetivo del presente estudio: Táctica 5. Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI.
	A14 Construir el dashboard en base a la identificación de métricas de control de requerimientos.	2/04/2021	10	12/04/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/1,200.00	
	A15 Evidenciar la construcción del dashboard en Power BI.	12/04/2021	3	15/04/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/700.00	
Táctica 6. Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones.	A16 Verificar funcionamiento del dashboard de control de requerimientos.	15/04/2021	3	18/04/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/500.00	Táctica 6. Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones. Se adjunta documento.
	A17 Validar funcionamiento del dashboard de control de requerimientos.	18/04/2021	2	20/04/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/600.00	
	A18 Implementar y publicar el dashboard en Power BI para el control de los requerimientos para contrataciones.	20/04/2021	3	23/04/2021	a. Área de Logística b. Especialista Externo c. Oficina de Informática	S/600.00	

Cuadro 2. Matriz de tácticas, actividades y cronograma

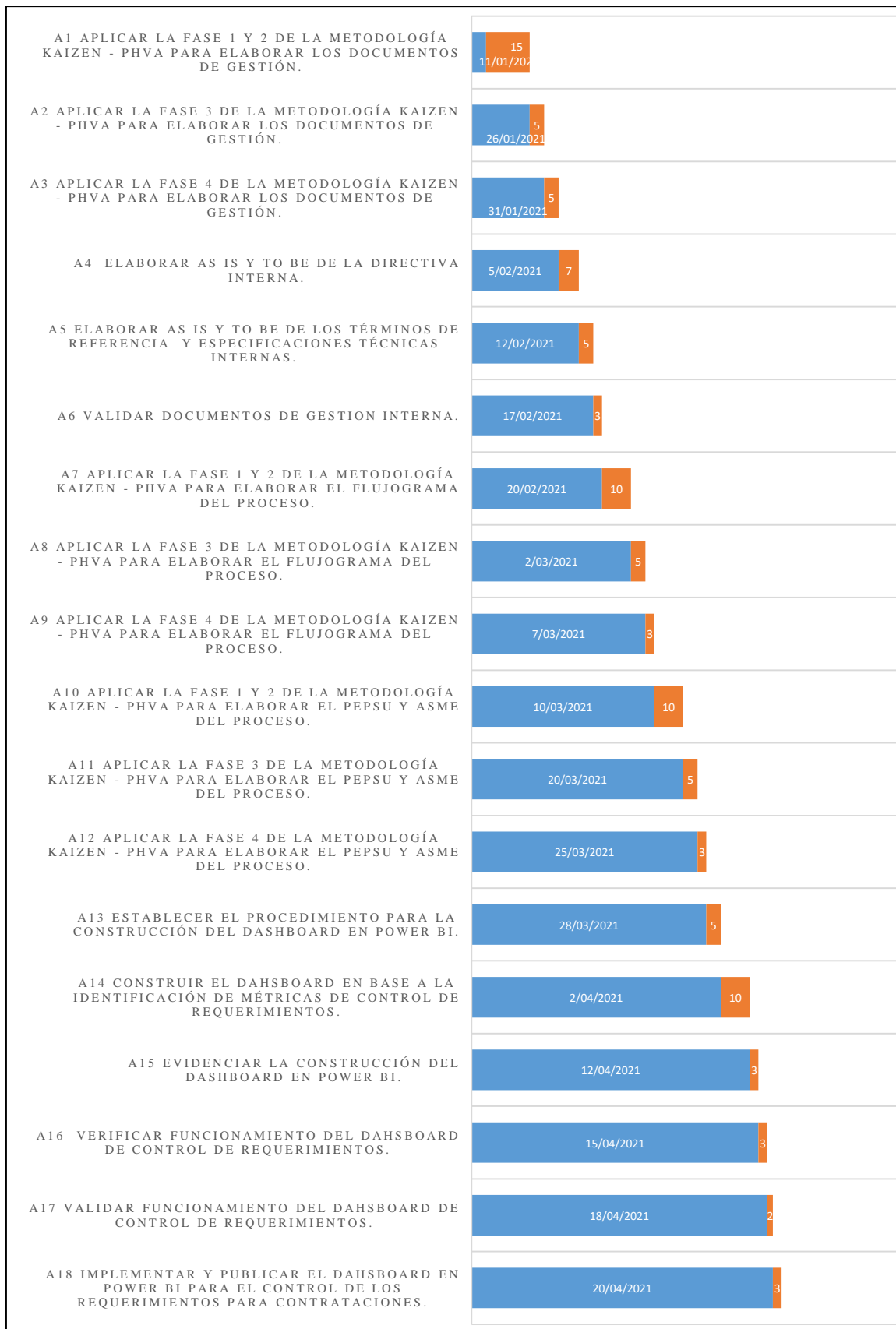


Figura 9. Cronograma de Actividades

#### **4.5 Discusión de resultados**

La investigación tuvo como finalidad, optimizar la gestión del proceso contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública. Para tal efecto, se aplicaron instrumentos y técnicas tales como encuestas y entrevistas, a través de las cuales se recopiló información cuantitativa y cualitativa. En lo cuantitativo, la información se analizó mediante el programa Microsoft Excel y la aplicación del diagrama de Pareto; y en lo cualitativo, la información se procesó mediante el software Atlas.ti. Se realizó la triangulación respectiva para el diagnóstico final, evidenciándose diversos problemas tal como en el caso de los Términos de referencia y Especificaciones técnicas, en el cual el 53.33% de los encuestados, señaló que nunca se formulan correctamente, siendo esto validado por las unidades informantes al señalar que existe deficiencia en la elaboración de dichos documentos. Otro punto crítico de acuerdo con lo corroborado por el 100% de los encuestados y por parte de los entrevistados, es la falta de una directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, que realiza la entidad. De igual forma el 100% de los encuestados y entrevistados, señaló que no se cuenta con flujogramas que permitan identificar y establecer claramente el proceso de las contrataciones. Por último, el 63.33% de los encuestados, se evidenció que no se cuenta con una base de datos o registro que permita controlar los requerimientos para contrataciones; esto es su situación, distribución, entre otros relacionados. Con base en los diversos problemas identificados, se establecieron tres aspectos principales, siendo estos: carencia de documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas) de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; falta definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT y falta de control de los requerimientos para contrataciones.

En concordancia con lo señalado en el párrafo precedente, González (2020) en su publicación, sustenta la necesidad de reglamentar las contrataciones iguales o menores a 8 Uit, a fin de evitar errores en la elaboración de los requerimientos, incurrir en fraccionamientos, entre otros problemas que inciden directamente en la eficiencia y eficacia de la gestión del proceso de las contrataciones. Asimismo, Rezzoagli (2016) en su publicación de la Revista de Derecho Público, señaló que uno de los problemas más preocupantes es el desempeño de la gestión de las contrataciones, lo cual repercute negativamente en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones; por lo que, establece la necesidad orientada a la gestión por resultados, para que las contrataciones se efectúen en

forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad.

Por otro lado, tomando en consideración los antecedentes nacionales, Rojas (2017) en su investigación planteó la mejora del proceso de las adquisiciones directas en la municipalidad de La Punta. Luego del análisis de los resultados, evidenció la existencia de diversas deficiencias como: falta de directivas actualizadas, repetitividad de actividades, lo cual en consecuencia ocasionaron retraso en la atención de los diversos requerimientos de bienes y servicios.; por lo que, siendo el objetivo principal de la investigación el plantear propuestas para mejorar el proceso de contratación, se consideró la implementación de directivas vigentes, para evitar incurrir en errores y/o remitir expedientes incompletos, y a la vez se estableció la necesidad de evaluar y rediseñar sus procedimientos para identificar y eliminar actividades repetitivas; todo esto para optimizar las contrataciones que conlleven a mejorar el servicio de la Municipalidad. A la vez, Patilla (2017) realizó su investigación ante la necesidad de mejorar los requerimientos formulados por las áreas usuarias, esto en cuanto a la elaboración de los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas, alinear los procedimientos de contrataciones, mediante la utilización de instructivos; con el fin de optimizar las compras en la entidad. En el estudio realizado por Simón (2019) para mejorar la gestión del proceso de las compras en la entidad, toda vez que evidenció retrasos en la emisión de las órdenes de compra y servicio; realizó propuestas de solución, tal como actualizar la directiva de contrataciones, el flujograma del proceso de compras y elaborar manuales, con la finalidad de que las áreas remitan adecuadamente y de manera oportuna sus pedidos.

De esta manera, para la presente investigación se estableció como la mejor opción de solución, la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; la cual con base a lo señalado por Masaaki Imai (1985) “Kai” significa “cambio” y “Zen” para “mejorar”, enfocándose en realizar pequeños cambios para mejorar, que involucra a todos los integrantes de la organización, orientado además en la mejora continua mediante la aplicación de la herramienta PHVA. Asimismo, se establecieron tres objetivos de solución a los problemas identificados, los cuales consisten en: Elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, y por último se estableció implementar un dashboard de control



de requerimientos para contrataciones; todo esto, con la finalidad de evitar errores que conlleven a la devolución de los requerimientos para su reformulación, incurrir en faltas u omisiones en la gestión de las contrataciones lo cual perjudique el proceso de atención de las mismas, permite realizar contrataciones oportunas, en el tiempo deseado, bajo las mejores condiciones de precio y calidad, conducentes para el cumplimiento de los objetivos y finalidad pública de la entidad; en conclusión, cumplir con el objetivo de optimizar la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.

Por último, es necesario señalar que la viabilidad de la propuesta dependerá básicamente del compromiso de todos los involucrados, tanto por parte de la plana directiva, las jefaturas y principalmente de todos los colaboradores de las diversas áreas de la entidad.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

**Primera:** Con el objetivo de optimizar la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública, Lima 2020; mediante la presente investigación, se estableció como categoría solución la propuesta Kaizen, que a través de su herramienta PHVA, permite proponer soluciones de mejora continua a los diversos problemas identificados.

**Segunda:** Para el desarrollo del diagnóstico, se aplicó los instrumentos de recolección de datos cualitativo y cuantitativo, considerándose las tres subcategorías que resultaron de la conceptualización de la categoría problema. Al respecto, se evidenció que las áreas no formulan adecuadamente las especificaciones técnicas y términos de referencia, debido a que no existen documentos estandarizados, lo cual origina la devolución para su reformulación. Otro punto crítico, se relaciona al hecho de no contar con una directiva internamente que regule las contrataciones en estudio. Asimismo, se identificó que el personal no conoce claramente las actividades del proceso de las contrataciones, al no estar definido; además, no se cuenta con un flujograma que permita dar a conocer y establecer el proceso de las contrataciones en mención, lo cual origina la inoportuna remisión y atención de los requerimientos. Finalmente, no se cuenta con una base de datos o registro para controlar los requerimientos, lo cual no permite controlar la situación y realizar una adecuada asignación de estos.

**Tercera:** Se identificaron tres problemas de mayor incidencia en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública; siendo estos, la carencia de documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas) de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; falta definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT y falta del control de los requerimientos para contrataciones

## 5.2 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda a la jefatura de logística implementar la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, aplicando la herramienta PHVA, orientado a realizar contrataciones óptimas, que permitan cumplir con la finalidad pública y los objetivos de la entidad.
- Segunda:** Se recomienda a la jefatura de logística utilizar controles de gestión automatizados mediante RPA para diagnosticar periódicamente la situación y a la vez realizar el seguimiento de la propuesta; lo cual permitirá realizar diversas propuestas de mejora continua a los problemas que sean identificados.
- Tercera:** Se recomienda a la jefatura de logística elaborar los documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas), de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; por último, implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante Power BI.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2001). *Planificación de la Empresa del Futuro*. LIMUSA. Obtenido de [https://www.academia.edu/31010845/Planificacion\\_de\\_la\\_empresa\\_del\\_futuro\\_R\\_L\\_Ackoff](https://www.academia.edu/31010845/Planificacion_de_la_empresa_del_futuro_R_L_Ackoff)
- ACPUJU - ACQUIRE PUBLICUM JURIS. (2014). Contratación pública, Gestión por Resultados, Planificación. Obtenido de <http://www.acpuju.com/2014/06/articulo-la-problematica-real-de-las-compras-publicas/>
- Aguilera, C. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf>
- Alarcón, D., & Laverde, N. (2019). *La Contratación Estatal en Entidades Prestadoras de Salud*. (Trabajo para Título de Especialista en Contratación Estatal). Universidad de Gran Colombia, Bogotá. Obtenido de [https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5361/Contrataci%c3%b3n\\_salud\\_sector\\_p%c3%bablico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5361/Contrataci%c3%b3n_salud_sector_p%c3%bablico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarez, P. (2018). *Introducción a la Teoría de Restricciones (TOC)*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/327318642\\_Introducci%u00f3n\\_a\\_la\\_Teor%u00eda\\_de\\_Restricciones\\_TOC](https://www.researchgate.net/publication/327318642_Introducci%u00f3n_a_la_Teor%u00eda_de_Restricciones_TOC)
- Añazco, S. (2019). *Importancia de los requerimientos en las contrataciones públicas del Estado. Caso: Unidad Ejecutora 008 Proyectos Especiales Ministerio de Cultura 2017*. (Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41721>
- Benavides, J., M'Causland, M., Flórez, C., Roca, M., BID. (2016). *Las compras públicas en América Latina y el Caribe en los proyectos financiados por el BID: un estudio normativo comparado*. Washington D.C. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-compras-p%u00fablicas-en-Am%u00e9rica-Latina-y-el-Caribe-y-en-los-proyectos-financiados-por-el-BID-Un-estudio-normativo-comparado.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%u00f3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador - UIDE. Obtenido de [https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog% c3% ada% 20par a% 20la% 20investigaci% c3% b3n% 20hol% c3% adstica.pdf](https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Córdoba, M., & Monsalve, C. (2011). *Tipos de Investigación: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*. Obtenido de [http://2633518-0.web-hosting.es/blog/didact\\_mate/9.Tipos% 20de% 20Investigaci% C3% B3n.% 20Predicti va% 2C% 20Proyectiva% 2C% 20Interactiva% 2C% 20Confirmatoria% 20y% 20Evalua tiva.pdf](http://2633518-0.web-hosting.es/blog/didact_mate/9.Tipos%20de%20Investigaci%C3%B3n.%20Predictiva%2C%20Proyectiva%2C%20Interactiva%2C%20Confirmatoria%20y%20Evaluativa.pdf)
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona, España: Profit Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=uoaaxj6zxZsC&printsec=frontcover&hl=es &source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=uoaaxj6zxZsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- El Peruano. (2019). *Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Perú.
- Fontana, M. (2017). *Aporte a la Gestión de las Adquisiciones Públicas en el ámbito del ex Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos (2008 – 2014)*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Andrés., Buenos Aires, Argentina. Obtenido de [http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15723/1/% 5BP% 5D% 5BW% 5D% 20M.% 20AyPP% 20Fontana% 2C% 20Mar% C3% ADa% 20Florencia.pdf](http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15723/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20AyPP%20Fontana%2C%20Mar%C3%ADa%20Florencia.pdf)
- González, J. (2020). ¿Regulación de contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 8 UIT amparadas en la Ley de Contrataciones del Estado? *La Ley*. Obtenido de [https://laley.pe/art/9864/regulacion-de-contrataciones-cuyos-montos-sean-iguales- o-inferiores-a-8-uit-amparadas-en-la-ley-de-contrataciones-del-estado](https://laley.pe/art/9864/regulacion-de-contrataciones-cuyos-montos-sean-iguales-o-inferiores-a-8-uit-amparadas-en-la-ley-de-contrataciones-del-estado)
- Grove, S., & Gray, J. (2019). *Investigación en enfermería*. España: Elsevier. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=- OKiDwAAQBAJ&pg=PA435&dq=DISE% C3% 91O+EXPLICATIVO+SECUENC IAL&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEWjp6sfsoYDsAhWJpFkKHdDqCRMQ6AEwAn oECAQQA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=-OKiDwAAQBAJ&pg=PA435&dq=DISE% C3% 91O+EXPLICATIVO+SECUENCIAL&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEWjp6sfsoYDsAhWJpFkKHdDqCRMQ6AEwAnoECAQQA#v=onepage&q&f=false)

- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). *Algunas Reflexiones sobre el Enfoque Mixto de la Investigación. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 7 (2). pp. 23-29. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Científica*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Johansen, O. (2004). *Anatomía de la Empresa*. México: Limusa.
- Logacho, V. (2015). Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república. (*Tesis para Máster*). Instituto Nacional de Estudios Nacionales - La Universidad de Posgrado del Estado, Quito. Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (4.ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=VzOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+de+daniel+behar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjD2ICL6P\\_rAhVCmlkKHa2GDT4Q6AEwB3oECAkQAq#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=VzOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+de+daniel+behar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjD2ICL6P_rAhVCmlkKHa2GDT4Q6AEwB3oECAkQAq#v=onepage&q&f=false)
- OCDE. (2017). *La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación*. París: Estudios de la OCDE Sobre Gobernanza Pública, Edition OCDE. doi:10.1787/9789264281356
- OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones*. París: Edition OCDE. doi:10.1787/leo-2018
- OSCE. (2017). *Opinión 128-2017/DTN*. Lima, Perú. Obtenido de <https://portal.osce.gob.pe/osce/content/pronunciamientos>
- Patilla, I. (2017). *Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-ESSALUD, 2017. (Tesis para título profesional)*. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1159>

- Reza, J. (2019). *El Gerente efectivo. Los fundamentos de la Administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=GQunDwAAQBAJ&pg=PT22&dq=Teor%C3%ADa+Cient%C3%ADfica+de+la+Administraci%C3%B3n+y+la+estandarizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiL6rfG5tjrAhXEzVkKHcKeDpEQ6AEwAXoECAUQA#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20Cient%C3%ADfica%20de%20la>
- Rezzoagli, B. (2016). Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica. *Revista de Derecho Público*. doi:10.15425/redepub.37.2016.01
- Rodriguez, J. (2015). *Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el Hospital "Dr. Rafael Rodríguez Zambrano", en el año 2013*. (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16982>
- Quijada, V. (2014). *La Problemática real de las compras públicas*. Obtenido de <http://www.acpuju.com/2014/06/articulo-la-problematika-real-de-las-compras-publicas/>
- Rojas, A. (2017). Propuesta de mejora al proceso de compras directas a fin de optimizar la prestación del servicio en la municipalidad distrital de La Punta. (Tesis para optar el Título). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3487/1/2017\\_Rojas-Callupe.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3487/1/2017_Rojas-Callupe.pdf)
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=EW\\_gBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFze6fl4LsAhURjVkkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=EW_gBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiFze6fl4LsAhURjVkkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q&f=false)
- Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Fuenlabrada, España: International Thonsom Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=cUjBxymwhuQC&pg=PA21&dq=teor%C3%ADa+de+la+calidad+ishikawa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjawp600ezrAhXsqIkKHQbYCEgQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q&f=false>

- Simón, D. (2019). *Propuesta para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019*. (Tesis para optar el Título Profesional). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/3544>
- Stoner, J., & Wankel, C. (1989). *Administración. (Tercera Edición)*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Lenz, L. (2017). *Investigación de Métodos mixtos y de resultados*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=-OKiDwAAQBAJ&pg=PA435&dq=DISE%C3%91O+EXPLICATIVO+SECUENCIAL&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj6sfs0YDsAhWJpFkKHdDqCRMQ6AEwAnoECAQQA#v=onepage&q&f=false>
- Stoner, J., & Wankel, C. (1989). *Administración. (Cuarta Edición)*.
- Suarez, N. (2015). *Estudio comparativo del Proceso de Compras Públicas del GAD Municipal del Cantón Gualaceo para el periodo enero 2011 – diciembre 2013. (Trabajo de Titulación)*. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/4500>
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo. *Estudio Gerenciales*, 18(83), 31-55. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002&lng=en&tlng=es)
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e Interpretaciones del Pensamiento Administrativo. *Estudios Gerenciales*, 18(83), 31-55. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002&lng=en&tlng=es).
- Vilar, J., Gómez, F., & Tejero, M. (1997). *Como Implantar y Gestionar la Calidad Total*. FC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=MvuBpQpW-LMC&printsec=frontcover&dq=Como+Implantar+y+Gestionar+la+Calidad+Total&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_hd6qk\\_jrAhVCmVkKHT5wAFUQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=MvuBpQpW-LMC&printsec=frontcover&dq=Como+Implantar+y+Gestionar+la+Calidad+Total&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj_hd6qk_jrAhVCmVkKHT5wAFUQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q&f=false)
- Yafac, D. (2019). *Propuesta de Mejora del Proceso de Contrataciones de Bienes y Servicios a Cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones*. (Tesis para optar el título). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,



- Chiclayo, Perú. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL\\_YafacRiscoDora.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL_YafacRiscoDora.pdf)
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Fuenlabrada, España: International Thonsom Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=cUjBxymwhuQC&pg=PA21&dq=teor%C3%ADa+de+la+calidad+ishikawa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjawp600ezrAhXsqIkKHQbYCEgQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q&f=false>
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinar*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA43&dq=Mejora+continua+kaizen+y+phva&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwirgNaCgJntAhU4STABHchEB5wQ6AEwAXoECAQQAQAg#v=onepage&q=kaizen&f=false>
- Suarez, M. (2007). *La Filosofía de Mejora Continua e Innovación incremental detrás de la Administración por calidad total*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=l3FXNs-q\\_CYC&pg=PA250&dq=kaizen+en+espa%C3%B1ol&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjx1umG3dPtAhUtvIkKHd5uDykQ6AEwAHoECAMQAQAg#v=onepage&q=kaizen%20en%20espa%C3%B1ol&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=l3FXNs-q_CYC&pg=PA250&dq=kaizen+en+espa%C3%B1ol&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjx1umG3dPtAhUtvIkKHd5uDykQ6AEwAHoECAMQAQAg#v=onepage&q=kaizen%20en%20espa%C3%B1ol&f=false)
- Delers, A. y Feys, B. (2018). *La filosofía del Kaizen, pequeños cambios con grandes consecuencias*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=CGPyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=kaizen+como+filosofia&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwicju3Ild3tAhWmwVkkHe-fAewQ6AEwAXoECAYQAQAg#v=onepage&q=kaizen%20como%20filosofia&f=false>
- Godínez, A. y Hernández, G. (2018). *Poder Kaizen*. México: Ignius Media Innovation. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=WPxcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=kaizen+y+mejora+continua&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi2uP3N3tPtAhUCmVkkHfcjCG0Q6AEwAHoECAQQAQAg#v=onepage&q&f=false>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### Título: Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1:				
		Sub categorías	Indicadores	ítem	Escala	Nivel
¿Cómo optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública, Lima 2020?	Formular una propuesta para optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública, Lima 2020.	Áreas usuarias	1. Requerimientos	--	--	--
			2. Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas	--	--	--
			3. Planificación de requerimientos	--	--	--
		Documentos de Gestión	4. Directiva de Contrataciones	--	--	--
			5. Formatos Estandarizados	--	--	--
			6. Flujograma del Proceso	--	--	--
		Control	7. Registro de Requerimientos	--	--	--
			8. Registro de Distribución de Requerimientos	--	--	--
			9. Indicadores de Requerimientos	--	--	--
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categoría: Propuesta Kaizen</b>				
¿Cuál fue la situación de la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública, Lima 2020? ¿Cuáles fueron los problemas que incidieron en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública, Lima 2020?	Diagnosticar la situación de la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública, Lima 2020. Determinar los problemas que inciden en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública, Lima 2020.	<b>Problema</b>		<b>Objetivo</b>	<b>Solución entregable</b>	
		Carencia de documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas) de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.	Elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.		Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, para la elaboración de los documentos de gestión interna. Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones mediante la metodología Kaizen - PHVA	
		Falta definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.	Elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.		Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA. Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.	
		Falta del control de los requerimientos para contrataciones	Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.		Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI. Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones.	
<b>Tipo, nivel y método</b>	<b>Población, muestra y unidad informante</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Procedimiento y análisis de datos</b>		
Sintagma: Holístico Tipo: Mixto - Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo / Deductivo	Población: 30 colaboradores Muestra: 30 colaboradores Unidad informante: 03 colaboradores del área de logística	Técnicas: Encuestas y entrevistas Instrumentos: Cuestionario y Guía de entrevista		Procedimiento: Evaluación de marco teórico, antecedentes, conceptos Análisis de datos: Triangulación		

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### Evidencia del Objetivo 1, 2 y 3 mediante el Project Definición

#### Documento de Definición de Proyecto

#### Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones

*FASE 1: Elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.*

*FASE 2: Elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen*

*FASE 3: Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante Power BI.*

*Autor: Geraldine L. Ruiz Loayza*

*Fecha: 16/11/2020*

---

---

## Historia del documento

---

**Estatus del documento:** Aprobado

**Autor del Documento:** Geraldine Ruiz Loayza

**Propietario del Documento:** Geraldine Ruiz Loayza

**Proyecto / Sub-Proyecto:** Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones

**Gerente de Proyecto / Sub-Proyecto:** Geraldine Ruiz Loayza

**Fase del Proyecto:** Planificación

**Project Organizational Unit:** Diseño de la propuesta

---

### Aprobadores del Documento

Nombre	Rol
Geraldine Ruiz	Gerente del Proyecto
Mari Coronado	Jefe de Logística
David Flores	Asesor del Proyecto

---

### Revisores del Documento

Nombre	Rol
Geraldine Ruiz	Gerente del Proyecto
Mari Coronado	Jefe de Logística
David Flores	Asesor del Proyecto

NOTA: Todos los revisores en la lista son considerados necesarios a menos que explícitamente se indique que es opcional.

---

### Resumen de Cambios

El autor del documento está autorizado para realizar los siguientes tipos de cambios al documento sin necesidad de que el documento tenga que ser nuevamente aprobado.

---

- Editorial, Formato y ortografía
- Clarificaciones

Para solicitar cambios en el presente documento, contactar al autor o propietario del documento.

Cambios a este documento se encuentran resumidos en la siguiente tabla en orden cronológico inverso

Número Revisión	Fecha Revisión	Creado por	Breve descripción del cambio
01	16/11/2020	Geraldine Ruiz Loayza	Draft del documento versión inicial
02	2/12/2020	Geraldine Ruiz Loayza	En revisión
03	5/12/2020	Geraldine Ruiz Loayza	Documento con versión final aprobada

### Fuente del Documento

La última versión de este documento se encuentra almacenada en el repositorio de documentos de google drive del autor.

## Contenido

1.	Introducción .....	6
1.1	Propósito .....	6
1.2	Alcance .....	6
1.3	Audiencia .....	6
1.4	Información General.....	7
2.	Objetivos, estrategias y tácticas del proyecto .....	8
2.1	Objetivos .....	8
2.2	Estrategias.....	8
2.3	Tácticas .....	8
3.	Antecedentes del proyecto.....	9
3.1	Necesidades del negocio y ambiente.....	9
3.2	Requisitos clave.....	9
4.	Alcance del proyecto .....	10
4.1	Posición en el enfoque global .....	10
4.2	Alcance .....	10
4.3	Principales Entregables (WBS).....	10
4.4	Satisfacción del cliente (Condiciones de Satisfacción).....	11
5.	Marco de planificación .....	12
5.1	Cronograma de alto nivel del proyecto.....	12
5.2	Principales supuestos.....	13
5.3	Fechas claves (Hitos) y dependencias .....	13
5.4	Riesgos generales y respuesta al riesgo .....	14
6.	Organización .....	15
6.1	Estructura de la organización inicial (OBS).....	15
7.	Consolidado de evidencias .....	16
7.1	Evidencia 1: Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, con el objetivo de elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.....	16
7.2	Evidencia 2: Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones, con el objetivo de elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.....	23
7.3	Evidencia 3: Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen – PHVA, con el objetivo de elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT. ....	35

7.4	Evidencia 4: Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA, con el objetivo de Elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.....	40
7.5	Evidencia 5: Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI, con el objetivo de Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.....	46
7.6	Evidencia 6: Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones, con el objetivo de Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.....	54
8.	Aceptación del documento.....	57



---

# 1. Introducción

---

## 1.1 Propósito

Este documento ofrece un resumen de las características importantes del proyecto tal como se entiende en el final de las actividades de ámbito definir.

Su propósito es:

- Confirmar el entendimiento de los objetivos del presente proyecto para el área de logística de la entidad.
- Proporcionar información necesaria acerca de la solución y del enfoque en la que el experto y la entidad estén de acuerdo para continuar con las actividades de planificación del proyecto, bajo la metodología Kaizen – PHVA.
- Proporcionar un marco sobre el cual los planes más detallados se pueden construir.
- Documentar los planes para completar la definición del alcance y las actividades de planificación del proyecto.

---

## 1.2 Alcance

En este documento se proporciona una definición del proyecto de la Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones.

Los objetivos del presente documento son:

- Reflejar el plan del proyecto.
- Definir el ámbito del proyecto con entregables y criterios de aceptación.

---

## 1.3 Audiencia

El presente documento está dirigido a:

Nombre	Rol
Geraldine Ruiz	Gerente del Proyecto
Mari Coronado	Jefe de Logística
David Flores	Asesor de la propuesta

---

---

## 1.4 Información General

La estructura del documento Project Definition incluye los siguientes componentes:

- Objetivos del proyecto
- Antecedentes del proyecto
- Solución final y enfoque global
- Alcance del proyecto
- Marco de planificación
- Organización
- Anexos 1, 2, 3, 4 y 5

---

## 2. Objetivos, estrategias y tácticas del proyecto

---

### 2.1 Objetivos

- Elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.
- Elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.
- Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.

---

### 2.2 Estrategias

- Diseñar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.
- Diseñar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.
- Creación y publicación de un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante Power BI.

---

### 2.3 Tácticas

- Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, para la elaboración de los documentos de gestión interna.
- Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.
- Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.
- Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.
- Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI.
- Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones.

---

## 3. Antecedentes del proyecto

---

### 3.1 Necesidades del negocio y ambiente

- De acuerdo al análisis previamente realizado, se identificó tres problemas críticos que afectan la gestión del proceso de las contrataciones, los cuales son: (1) carencia de documentos de gestión interna (directiva interna, términos de referencia y especificaciones técnicas) de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (2) falta definir y establecer el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; (3) falta del control de los requerimientos de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT. Con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales y mitigar los problemas existentes, se establece la necesidad de: (1) elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen; (2) elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen; (3) implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante Power BI.

---

### 3.2 Requisitos clave

- Contar con el apoyo y disponibilidad de las jefaturas de la entidad, para llevar a cabo las reuniones de trabajo y levantamiento de información.
- Contar con el apoyo y disponibilidad del equipo de trabajo designado como representantes de las áreas de la entidad que intervendrán en el presente proyecto.
- Contar con los permisos y accesos necesarios a la documentación de la entidad que sea requerida para llevar a cabo el presente proyecto.
- Contar con la disponibilidad de las jefaturas y equipos de trabajo de la entidad, para definir los requerimientos, presentar las propuestas, realizar revisiones y pruebas que amerite el para la aprobación y por consiguiente el desarrollo del proyecto.
- Contar con el apoyo de la oficina de informática y estadística, para realizar las coordinaciones y obtener los accesos necesarios que permitan llevar a cabo el desarrollo e implementación del Dashboard de acuerdo con la propuesta.
- Contar con el apoyo y disponibilidad del equipo de trabajo y experto externo en el desarrollo de la metodología Kaizen – PHVA.

---

## 4. Alcance del proyecto

---

### 4.1 Posición en el enfoque global

Este proyecto corresponde a la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública.

### 4.2 Alcance

El proyecto contempla asumir la propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, en una entidad pública. Para el desarrollo del proyecto, el experto externo deberá aplicar la herramienta PHVA. El proyecto iniciará las actividades el día 11/01/2021 y culminará el 23/04/2020.

Este proyecto constará de tres (3) fases secuenciales alineados a los tres objetivos y acorde a las actividades establecidas según el cronograma de alto nivel en el punto 5 del presente documento:

Fase 1: Inicia el 11/01/2021 y culmina el 20/02/2021; el cual incluye la elaboración de los documentos de gestión interna, los cuales son la directiva de contrataciones, formato de especificaciones técnicas y términos de referencia.

Fase 2: Inicia el 20/02/2021 y culmina el 28/03/2020; el cual de acuerdo con el cronograma de actividades se contempla la elaboración del flujograma, pepsu y tabla asme.

Fase 3: 28/03/2021 y culmina el 23/04/2021; el cual corresponde a construir e implementar el dashboard de control de requerimientos, el cual contendrá tres métricas, acorde al requerimiento que establezca la entidad.

Por último, la forma de pago será en tres (3) armadas de acuerdo con la fecha de término de cada fase arriba señalada: primer pago, será de S/. 5,600.00 (Cinco Mil Seiscientos y 00/100 soles); segundo pago, será de S/. 7,200.00 (Siete Mil Doscientos y 00/100 soles); y el tercer pago corresponderá a la suma de: S/4,800.00 (Cuatro Mil Ochocientos y 00/100 soles).

---

### 4.3 Principales Entregables (WBS)

- Presentación de la propuesta, utilizando la metodología Kaizen – PHVA.
- Cronograma.
- Presentación de documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas.
- Presentación del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.
- Presentación del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.
- Procedimiento de construcción del dashboard para el control de los requerimientos.

- Evidencia de la construcción del Dashboard.

---

#### **4.4 Satisfacción del cliente (Condiciones de Satisfacción)**

Culminar satisfactoriamente la ejecución del presente proyecto que corresponde a la Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de Contrataciones.

## 5. Marco de planificación

### 5.1 Cronograma de alto nivel del proyecto

Descripción	Duración	Inicio	Fin
<b>Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones</b>	<b>102</b>	<b>11/01/2021</b>	<b>23/04/2021</b>
<b>Fase 1. Elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.</b>			
<b>Diseñar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.</b> Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, para la elaboración de los documentos de gestión interna.			
Aplicar la fase 1 y 2 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar los documentos de gestión.	15	11/01/2021	26/01/2021
Aplicar la fase 3 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar los documentos de gestión.	5	26/01/2021	31/01/2021
Aplicar la fase 4 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar los documentos de gestión.	5	31/01/2021	05/02/2021
<b>Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.</b>			
Elaborar AS IS y TO BE de la directiva interna.	7	05/02/2021	12/02/2021
Elaborar AS IS y TO BE de los términos de referencia y especificaciones técnicas internas.	5	12/02/2021	17/02/2021
Validar documentos de gestión interna.	3	17/02/2021	20/02/2021
<b>Fase 2. Elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.</b>			
<b>Diseñar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.</b> Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.			
Aplicar la fase 1 y 2 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el flujograma del proceso.	10	20/02/2021	02/03/2021
Aplicar la fase 3 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el flujograma del proceso.	5	02/03/2021	07/03/2021
Aplicar la fase 4 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el flujograma del proceso.	3	07/03/2021	10/03/2021
<b>Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA.</b>			
Aplicar la fase 1 y 2 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el pepsu y asme del proceso.	10	10/03/2021	20/03/2021
Aplicar la fase 3 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el pepsu y asme del proceso.	5	20/03/2021	25/03/2021
Aplicar la fase 4 de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar el pepsu y asme del proceso.	3	25/03/2021	28/03/2021

<b>Fase 3. Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.</b>			
<b>Creación y publicación de un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante Power BI.</b>			
<b>Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI.</b>			
Establecer el procedimiento para la construcción del dashboard en Power BI.	5	28/03/2021	02/04/2021
Construir el dashboard en base a la identificación de métricas de control de requerimientos.	10	02/04/2021	12/04/2021
Evidenciar la construcción del dashboard en Power BI.	3	12/04/2021	15/04/2021
<b>Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones.</b>			
Verificar funcionamiento del dashboard de control de requerimientos.	3	15/04/2021	18/04/2021
Validar funcionamiento del dashboard de control de requerimientos.	2	18/04/2021	20/04/2021
Implementar y publicar el dashboard en Power BI para de control de los requerimientos para contrataciones.	3	20/04/2021	23/04/2021

## 5.2 Principales supuestos

- Cualquier requerimiento de cambio posterior a la validación y aceptación del presente proyecto, se manejará a través del Procedimiento de Control de Cambios.
- Para el cumplimiento de los objetivos se deberá aplicar la metodología Kaizen - PHVA, el cual será ejecutado por un experto certificado en la metodología y herramientas de mejora continua.
- El personal experto a cargo estará a disponibilidad de la entidad, para cualquier consulta o requerimiento necesario durante el desarrollo del proyecto, acorde al cronograma establecido.

## 5.3 Fechas claves (Hitos) y dependencias

Hito	Fecha
Inicio para aplicar las 4 fases de la metodología Kaizen - PHVA para elaborar los documentos de gestión.	11/01/2021
Documentos de gestión: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas	17/02/2020
Diseño del flujograma del proceso de las contrataciones	02/03/2021
Diseño del pepsu y asme del proceso de contrataciones	20/03/2021
Procedimiento de construcción del dashboard para control de requerimientos, mediante Power BI	02/04/2021
Construcción del dashboard para control de requerimientos, mediante Power BI	12/04/2021
Fin del Proyecto	23/04/2021



## 5.4 Riesgos generales y respuesta al riesgo

### Riesgos:

- Riesgo 1: No contar con el personal disponible e información necesaria para continuar con la ejecución del proyecto, a causa de la pandemia covid-19.
- Riesgo 2: No cumplir con el cronograma establecido o la ejecución del proyecto, al no contar con la aceptación de renovación del contrato por parte del experto.
- Riesgo 3: Cierre de las entidades públicas y empresas, a causa del rebrote de contagios de la Covid-19, lo cual no permita culminar el desarrollo del proyecto.

### Respuesta al riesgo

- Respuesta 1: Establecer tema del personal que intervendrá en el desarrollo de la propuesta, así como requerir la información con la debida anticipación.
- Respuesta 2: Contratar al experto por el periodo total de la ejecución del proyecto.
- Respuesta 3: Coordinar y requerir que se ponga a disposición la documentación e información necesaria y relevante, considerando la situación actual de pandemia que se atraviesa a causa de la pandemia. Asimismo, establecer como medidas de contingencias el uso de las tecnologías para la continuidad del desarrollo del proyecto, con el compromiso de las partes.

---

## 6. Organización

---

### 6.1 Estructura de la organización inicial (OBS)



## 7. Consolidado de evidencias

**7.1 Evidencia 1: Aplicar la metodología Kaizen - PHVA, con el objetivo de elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.**

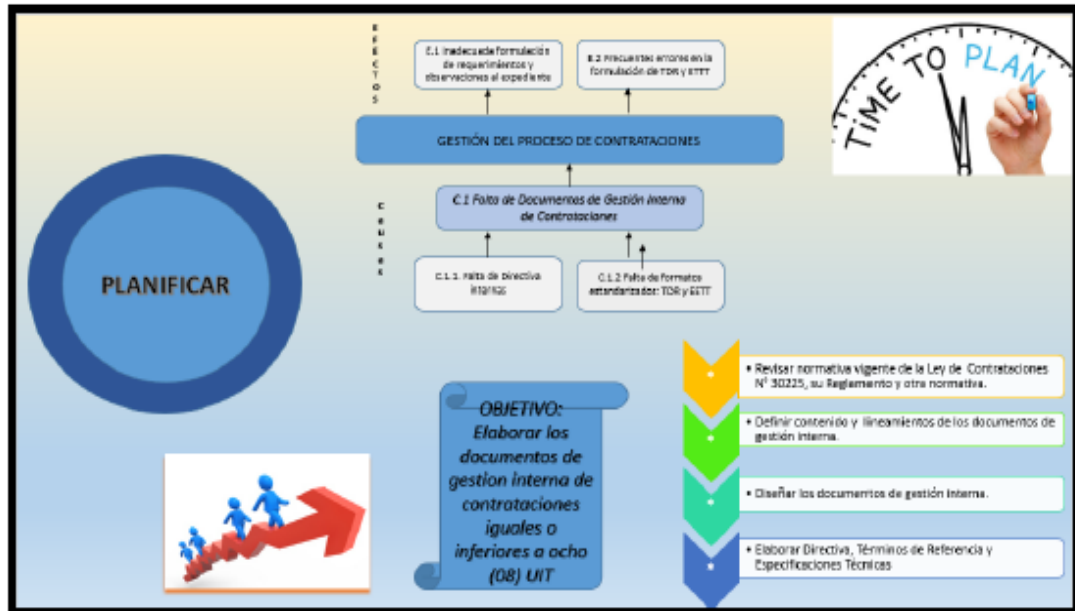
➤ **Etapas 1: Planificar**

De acuerdo a lo indicado por las unidades informantes, se evidenció la necesidad de elaborar los documentos de gestión interna, que permita uniformizar criterios, reducir errores, evitar devoluciones de los requerimientos, entre otros problemas existentes que repercuten en la gestión del proceso de las contrataciones.



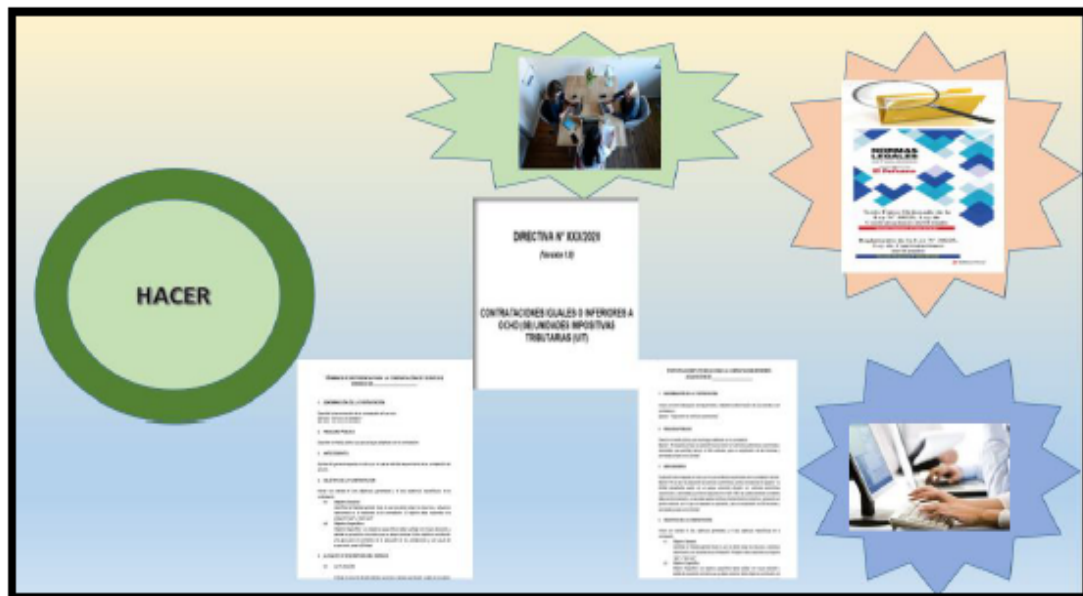
Reuniones de coordinación para recabar información, definir y establecer lineamientos para el desarrollo de la propuesta.

En la etapa de planificación, se identifica el problema, sus causas y efectos, para establecer el objetivo y las diversas acciones a seguir para el cumplimiento del mismo. Para este caso, luego del diagnóstico realizado, se estableció que la entidad carece de documentos de gestión interna de contrataciones, tales como: directiva interna, términos de referencia y especificaciones técnicas; por lo que, se realizan reuniones de trabajo, para revisar normativa vigente en lo concerniente a contrataciones del estado, para definir el contenido, diseñar los documentos de gestión y finalmente la elaboración.



## ➤ Etapa 2: Hacer

En esta segunda etapa se procede a ejecutar las actividades planificadas, para elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, siendo estos la directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas.



La Directiva, es el documento normativo que establece las directrices y regula las contrataciones que realice la entidad; esto es necesario para que el personal logístico desempeñe sus funciones de manera adecuada y bajo un mismo criterio, además de establecer las responsabilidades del área usuaria, el tiempo para la remisión de sus requerimientos, entre otras disposiciones.

## DIRECTIVA N° 001/2020

(Versión 1.0)

### CONTRATACIONES IGUALES O INFERIORES A OCHO (08) UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (UIT)

CUADRO DE CONTROL DE APROBACION DEL DOCUMENTO NORMATIVO		
	ORGANO	SELLO Y FIRMA
Elaborado por:	XXXX	
Revisado por:	XXXXX	
	XXXXX	
Aprobado por:	XXXXX	

Fecha de Aprobación / Inicio de vigencia	
--	--

Directiva "Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) - V.1.0"

#### CONTENIDO

I. OBJETIVO.....	3
II. ALCANCE.....	3
III. BASE LEGAL.....	3
IV. DEFINICIONES.....	3
V. RESPONSABILIDADES.....	6
VI. DISPOSICIONES GENERALES.....	6
VII. DISPOSICIONES ESPECIFICAS.....	9
VIII. DISPOSICIONES FINALES.....	11
IX. ANEXOS.....	11

Términos de Referencia y Especificaciones técnicas; estos documentos estandarizados, sirven de guía al área usuaria, para formular adecuadamente la necesidad y finalidad de la contratación, lo cual contribuye a mejorar y mitigar errores que conllevan a la devolución del expediente para su reformulación.

### *Elaboración de Términos de Referencia*

#### TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS SERVICIO DE \_\_\_\_\_

##### 1. DENOMINACIÓN DE LA CONTRATACIÓN

Describir la denominación de la contratación del servicio.

Ejemplo: "Servicio de cableado"

##### 2. FINALIDAD PÚBLICA

Describir el interés público que se persigue satisfacer con la contratación.

##### 3. ANTECEDENTES

Explicación general respecto al motivo por el cual se efectúa requerimiento de la contratación del servicio.

##### 4. OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN

Indicar con claridad el (los) objetivo(s) general(es) y el (los) objetivo(s) específico(s) de la contratación.

###### 4.1. Objetivo General:

*Identificar la finalidad general hacia la cual se deben dirigir los recursos y esfuerzos relacionados a la necesidad de la contratación. El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".*

###### 4.2. Objetivo Específico:

*Objetivo Específico: Los objetivos específicos deben señalar con mayor precisión y detalle los propósitos concretos que se deben alcanzar. Estos objetivos constituirán una guía para el contratista en la ejecución de las prestaciones y una pauta de supervisión para la Entidad.*

##### 5. ALCANCES Y DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

###### 5.1. ACTIVIDADES

Indicar el conjunto de actividades, acciones o tareas que llevará a cabo el proveedor mediante la utilización de recursos humanos (personas que intervienen en la prestación del servicio). Definir la secuencia y articulación de las actividades detalladas.

*Ejemplo: En el caso de contratación del servicio de toma de inventario físico de bienes patrimoniales, se pueden establecer las siguientes actividades a ser llevadas a cabo por el personal del contratista:*

- *Efectuar el inventario físico al barrer de bienes patrimoniales, maquinarlas,*

## *Elaboración de Especificaciones Técnicas*

### **ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES ADQUISICIÓN DE \_\_\_\_\_**

#### **1. DENOMINACIÓN DE LA CONTRATACIÓN**

Indicar una breve descripción del requerimiento, mediante la denominación del (los) bien(es) a ser contratado(s).

*Ejemplo: "Adquisición de vehículos automotores".*

#### **2. FINALIDAD PÚBLICA**

Describir el interés público que se persigue satisfacer con la contratación.

*Ejemplo: "El presente proceso de selección busca contar con vehículos automotores (automóviles y camionetas) que permitan renovar la flota vehicular, para el cumplimiento de las funciones y actividades propias de la Entidad".*

#### **3. ANTECEDENTES**

Explicación breve respecto al motivo por el cual se efectúa requerimiento de la contratación del bien.

*Ejemplo: En el caso de adquisición de vehículos automotores, podría considerarse lo siguiente: "La Entidad actualmente cuenta con un parque automotor obsoleto, con vehículos automotores (automóviles y camionetas) que fueron adquiridos en el año 1990, los cuales presentan constantes fallas de funcionamiento y se les debe realizar continuos mantenimientos correctivos, generando así gastos onerosos, por lo que es necesario su reposición, para el cumplimiento de las funciones y actividades propias de la Entidad".*

#### **4. OBJETIVOS DE LA CONTRATACIÓN**

Indicar con claridad el (los) objetivo(s) general(es) y el (los) objetivo(s) específico(s) de la contratación.

##### **4.1. Objetivo General:**

*Identificar la finalidad general hacia la cual se deben dirigir los recursos y esfuerzos relacionados a la necesidad de la contratación. El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".*

##### **4.2. Objetivo Específico:**

*Objetivo Específico: Los objetivos específicos deben señalar con mayor precisión y detalle los propósitos concretos que se deben alcanzar. Estos objetivos constituirán una guía para el contratista en la ejecución de las prestaciones y una pauta de supervisión para la Entidad.*

#### **5. CARACTERÍSTICAS DEL BIEN A ADQUIRIR**

### ➤ Etapa 3: Verificar

Se realizan las verificaciones correspondientes a las mejoras implementadas de acuerdo a lo planificado. Para este caso la elaboración de los documentos de gestión interna y los resultados de mejora en la gestión del proceso de las contrataciones.

The diagram illustrates the 'Verificar' (Verify) step. It features a large blue circular arrow with the word 'VERIFICAR' in the center. To the right, there is a preview of the 'HOJA DE VERIFICACION' form, which includes fields for 'Nombre del Trabajador', 'Cargo', 'Proceso', 'Área', and 'Fecha'. The form contains a table with columns for document number, date, and various compliance checks. Below the form, there are sections for 'OBSERVACIONES IDENTIFICADAS' and 'SUGERENCIAS DE MEJORA'. A blue box contains a list of improvement actions: 'Se aplican los documentos de gestión', 'Requerimientos oportunos', 'Reducción de errores', and 'Adecuada formulación de requerimientos'. An arrow points from this box to the text 'Mejoramos...' (We improve...). A thumbs up icon is also present.

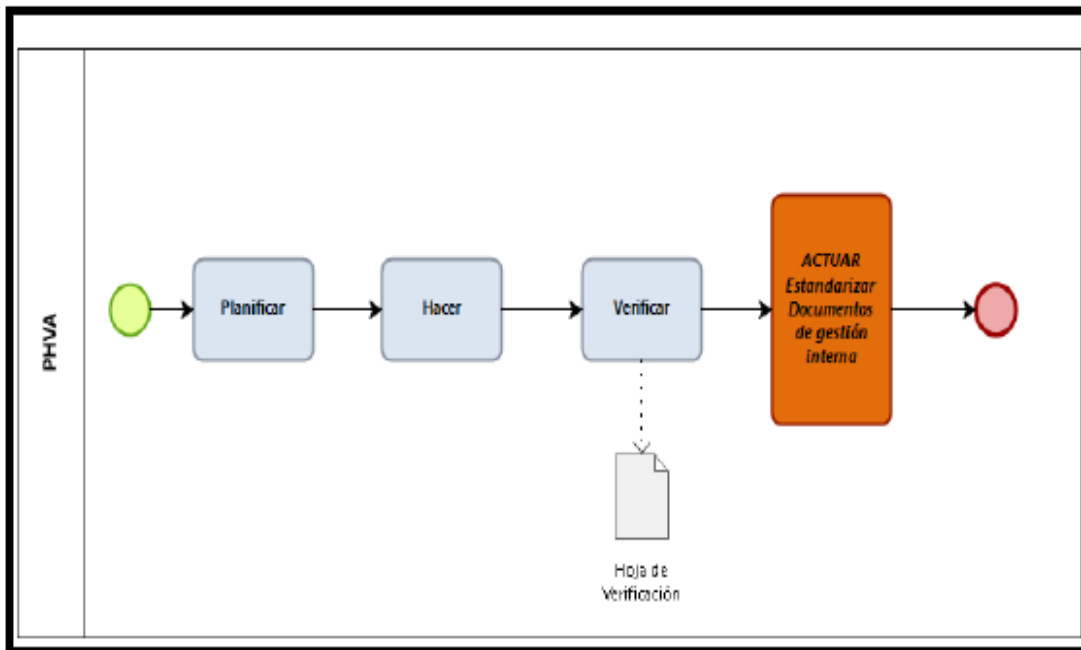
A efectos de documentar y evidenciar los resultados, se ha elaborado la hoja de verificación, que permite conocer los resultados con relación a la aplicación de los lineamientos establecidos, esto es conocer si las contrataciones se están gestionando de acuerdo a lo establecido. Asimismo, permite anotar las observaciones y sugerencias del personal logístico a cargo del proceso, siendo la fuente directa para realizar mejoras continuas ante deficiencias detectadas.

HOJA DE VERIFICACION												
Nombre del Trabajador: Jorge Casas												
Cargo: Analista Logístico												
Proceso: Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.												
Área: Logística						Fecha: 24.11.2020						
N°	Documento N° (Requerimiento - Pedido / Orden)	Fecha del Documento	Se aplica las directrices de la Directiva		Contiene los documentos establecidos en la Directiva		Los requerimientos son remitidos dentro del plazo establecido		El requerimiento ha sido devuelto por errores en su formulación y/o falta de documentación requerida		Las EETT o TDR presentan reformulaciones	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Orden de Compra 325	26.08.2020		X		X	X		X		X	
2	Orden de Servicio 3258	18.11.2020	X		X		X			X		X
<b>OBSERVACIONES IDENTIFICADAS</b>												
Reducción de errores. Mejoras en la formulación de los Requerimientos.												
<b>SUGERENCIAS DE MEJORA</b>												
Mari C. Responsable												



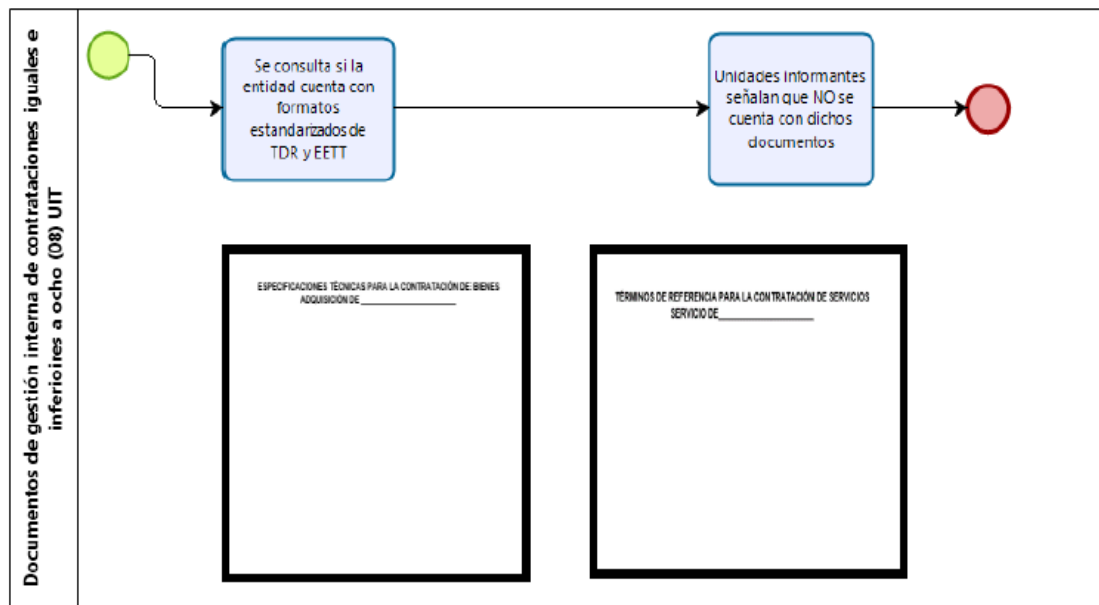
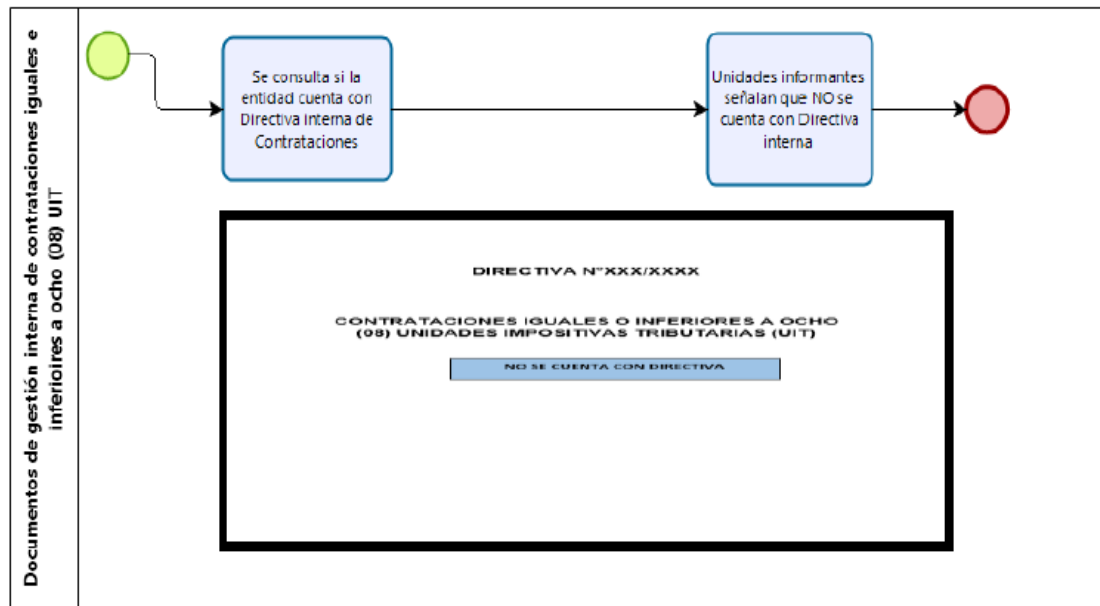
➤ **Etapa 4: Actuar**

Luego de la verificar y comprobar las mejoras, en esta etapa se realiza la estandarización de los documentos de gestión interna (directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas) de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT. En caso de evidenciarse incidencias se realizarán las correcciones como parte de la mejora continua del ciclo PHVA.



**7.2 Evidencia 2: Elaborar los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas de contrataciones, con el objetivo de elaborar los documentos de gestión interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.**

❖ AS IS de documentos de documentos de gestión interna: Directiva interna.



- ❖ **TO BE** de los documentos de gestión interna: directiva, términos de referencia y especificaciones técnicas, los cuales se elaboran como parte de la evidencia.

*Elaboración de Directiva interna de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.*

<p style="text-align: center;"><b>DIRECTIVA N° 001/2020</b> (Versión 1.0)</p> <p style="text-align: center;"><b>CONTRATACIONES IGUALES O INFERIORES A OCHO (08) UNIDADES IMPOSITIVAS TRIBUTARIAS (UIT)</b></p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">CUADRO DE CONTROL DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO NORMATIVO</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 35%; text-align: center;">ORGANO</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">SELLO Y FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td style="text-align: center;">XXXX</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td style="text-align: center;">XXXXX</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aprobado por:</td> <td style="text-align: center;">XXXXX</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-top: 5px;">Fecha de Aprobación / Inicio de vigencia</p> </div> <p style="text-align: right; font-size: small; margin-top: 20px;">Página 1   14</p>	CUADRO DE CONTROL DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO NORMATIVO				ORGANO	SELLO Y FIRMA	Elaborado por:	XXXX		Revisado por:	XXXXX		Aprobado por:	XXXXX		<p style="text-align: center;">CONTENDO</p> <p>I. OBJETIVO ..... 3</p> <p>II. ALCANCE ..... 3</p> <p>III. BASE LEGAL ..... 3</p> <p>IV. DEFINICIONES ..... 3</p> <p>V. RESPONSABILIDADES ..... 8</p> <p>VI. DISPOSICIONES GENERALES ..... 8</p> <p>VII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS ..... 9</p> <p>VIII. DISPOSICIONES FINALES ..... 11</p> <p>IX. ANEXOS ..... 11</p> <p style="text-align: right; font-size: small; margin-top: 20px;">Página 2   14</p>
CUADRO DE CONTROL DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO NORMATIVO																
	ORGANO	SELLO Y FIRMA														
Elaborado por:	XXXX															
Revisado por:	XXXXX															
Aprobado por:	XXXXX															

La presente Directiva, tiene como objetivo, establecer las disposiciones y lineamientos necesarios para uniformizar criterios y regular las contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT), cuyo supuesto se encuentra excluido del ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado N° 302052, pero sujeto a supervisión del Organismo Supervisor de las Contrataciones.

<p><i>Directiva: "Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) – V.1.0"</i></p> <p><b>I. OBJETIVO</b></p> <p>Establecer las disposiciones que uniformen y regulen las contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT), cuyo supuesto se encuentra excluido del ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado, pero sujetos a la supervisión del OSCE, obteniéndose realizar en las mejores condiciones de oportunidad, calidad y precio.</p> <p><b>II. ALCANCE</b></p> <p>Las disposiciones de la presente directiva son de aplicación obligatoria por el personal del Área de Logística y de cada Oficina y/o Gerencia de la Entidad, que participa e interviene directa o indirectamente en las contrataciones de bienes, servicios y/o consultorías, iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT).</p> <p><b>III. BASE LEGAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 30226, Ley de Contrataciones del Estado, y sus modificatorias.</li> <li>• Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado N° 30226, aprobado mediante Decreto Supremo N° 344-2018-EF.</li> <li>• Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.</li> <li>• Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la función Pública y sus modificatorias.</li> <li>• Directiva N° 007-2019-OSCE/CO, Disposiciones aplicables al registro de información en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – SEACE.</li> <li>• Decreto Supremo N° 304-2010-EF, Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.</li> <li>• Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.</li> <li>• Resolución de Contraloría N° 328-2006, que aprueba las Normas de Control Interno.</li> </ul> <p><b>IV. DEFINICIONES</b></p> <p><b>4.1. Definición de Términos</b></p> <p>Para efectos de la presente directiva se entiende por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Área Usuaria:</b> Órganos y unidades orgánicas del OSCE, cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación, o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por los órganos y unidades orgánicas del OSCE.</li> <li>b. <b>Área Técnica:</b> Órganos y unidades orgánicas del OSCE, especializados en el bien, servicio, consultoría u obras que es materia de la contratación. En algunos casos, el área Técnica puede ser también área usuaria, dada su especialidad y función canaliza los requerimientos formulados por los usuarios, estableciendo las especificaciones técnicas o términos de referencia, y consolidándolas para su futura programación y/o atención, siendo propias o vinculadas a la actividad que realizan.</li> </ul>	<p><i>Directiva: "Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) – V.1.0"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c. <b>Contratación:</b> Es la acción que realiza para proveerse de bienes, servicios, consultorías u obras, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la condición de contratante.</li> <li>d. <b>Certificación de Crédito Presupuestario:</b> Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, el cual es registrado en el DIAP-OP.</li> <li>e. <b>Check List (lista de chequeos):</b> Formato de control del cumplimiento de una lista de requisitos o recopilar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o Inspector no se olvida de nada importante.</li> <li>f. <b>Compromiso:</b> De efectos con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio. El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.</li> <li>g. <b>Consultoría:</b> Son los servicios profesionales altamente calificados que realiza una persona natural o jurídica para la elaboración de estudios y proyectos; en la inspección de fábrica, perfiles de equipos, bienes e maquinarias; en investigaciones, auditorías, asesorías, estudios de pre factibilidad y de factibilidad técnica, económica y financiera, estudios básicos, preliminares y definitivos, asesoramiento en la ejecución de proyectos y en la elaboración de términos de referencia, especificaciones Técnicas y Bases de distintos procedimientos de selección, entre otros.</li> <li>h. <b>Contratista:</b> Persona natural o jurídica contratada para la ejecución total o parcial de una determinada obra o prestación de un servicio, con sujeción al proyecto o a un contrato establecido por el contratante.</li> <li>i. <b>Contrato:</b> Es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial.</li> <li>j. <b>Control Previo:</b> Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para asegurar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.</li> <li>k. <b>Devolución:</b> Reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado. Se formaliza a través de la conformidad del área correspondiente en la entidad pública o Unidad Ejecutora que corresponde respecto de la recepción satisfactoria de los bienes y la prestación de los servicios solicitados y se registra sobre la base de la respectiva documentación sustentatoria.</li> <li>l. <b>Expediente de Contratación:</b> Conjunto de documentos en el que se encuentran todos los actuados referidos a una determinada contratación, desde el requerimiento hasta la culminación del contrato.</li> <li>m. <b>Monto de la Contratación:</b> Es el monto resultante de las acciones adoptadas por el Área de Logística, a fin de determinar el valor de la contratación incluyendo los montos de ley.</li> <li>n. <b>Orden de Compra:</b> Documento emitido por el Área de Logística, para formalizar la adquisición de los bienes solicitados por los usuarios de la entidad.</li> </ul>
---	--

Directiva: "Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) – V.1.0

- e. **Orden de Servicio:** Documento emitido por el Área de Logística para formalizar la contratación de los servicios, solicitados por los usuarios de la entidad. Entiéndase por servicios a los servicios en general y servicios de consultoría.
- f. **Órgano Encargado de las Contrataciones:** Órgano o Área que realiza las actividades relativas a la gestión del abastecimiento al interior de una Entidad, incluida la gestión administrativa de los contratos. En el caso de la Entidad, el OEC, es el Área de Logística de la Oficina de Administración (OA).
- g. **Prestación:** Es la realización de la consultoría, la prestación del servicio o la entrega del bien.
- h. **Previsión Presupuestal:** Documento suscrito por el responsable de la administración del presupuesto de la Entidad Pública o unidad ejecutora, que garantice la programación de los recursos suficientes para atender el pago de las obligaciones en los años fiscales subsiguientes.
- i. **Proveedor:** La persona natural o jurídica que vende, arrienda bienes, presta servicios en general, consultoría en general, consultoría de obras o ejecuta obras.
- j. **Requerimiento:** Solicitud del bien o servicio formulada por el área usuaria de la Entidad que comprende las EETT o los TDR del requerimiento, indicando la descripción objetiva y precisa de las características y/o requisitos funcionales relevantes para cumplir la finalidad pública de la contratación y las condiciones en las que debe ejecutarse la contratación. El requerimiento debe adjuntar, el pedido o solicitud de compra o servicio.
- k. **Sistema Integrado de Administración Financiera:** Sistema informático que automatiza los procedimientos financieros necesarios para registrar los recursos públicos recaudados y aplicarlos a la concreción de los objetivos del sector público.
- l. **Sistema Integrado de Gestión Administrativa:** Sistema de ayuda para la gestión del Área de Logística; permite administrar, registrar, controlar, elaborar, revisar y emitir información sobre las contrataciones de bienes y servicios.
- m. **Usuario:** Órgano o Área de la entidad que solicita la adquisición de bienes y/o contratación servicios o consultorías o que, dada su especialidad y funciones, interviene en la elaboración de los requerimientos formulados por otros Organos, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, previas a su conformidad.

#### 4.1. ABREVIATURAS

- CCI: Código de Cuenta Interbancaria.
- CCP: Certificado de Crédito Presupuestario.
- EETT: Especificaciones Técnicas.
- OEC: Órgano Encargado de las Contrataciones.
- OICE: Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado.
- PECOIA: Pedido de Comprobante de Salud.
- RLCE: Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.
- RNP: Registro Nacional de Proveedores.

Página 5 | 14

Directiva: "Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) – V.1.0

- RUC: Registro Único del Contribuyente.
- SEACE: Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.
- SIGC: Sistema de Gestión Documental.
- SIAF-IP: Sistema Integrado de Administración Financiera.
- SIGA: Sistema Integrado de Gestión Administrativa.
- SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
- TOR: Términos de Referencia.
- UIT: Unidad Impositiva Tributaria.

#### V. RESPONSABILIDADES

- 6.1. La Oficina de Administración es la responsable de velar por el cumplimiento de lo dispuesto en la presente directiva.
- 6.2. El Área de Logística en calidad de OEC de la entidad, es el competente para realizar las actividades relativas para gestionar las contrataciones de bienes, servicios o consultorías dispuestas en la presente directiva; por lo que, está prohibido que el área usuaria proceda directamente a la adquisición de bienes, contratación de servicios o consultorías, bajo responsabilidad, salvo supuestos habilitantes conforme a ley.
- 6.3. El Área de Logística debe supervisar el cumplimiento de las disposiciones y acciones de contratación reguado en este documento, o en lo que corresponda.
- 6.4. El Responsable del Almacén es el encargado de la recepción y distribución de los bienes, asimismo, es el responsable de dar la conformidad respecto a la cantidad de los bienes recibidos y finalmente el usuario emite la conformidad.
- 6.5. El área usuaria es responsable de la formulación de su requerimiento, el mismo que debe contener:
  - Informe que sustente la necesidad.
  - Pedido de Compra o Pedido de Servicio generado a través del SIGA, debidamente suscrito por su Jefatura o Gerencia correspondiente.
  - Especificación Técnica (EETT) o Términos de Referencia (TOR).
  - Informe Técnico de evaluación de software cuando corresponda, conforme a la normativa de la materia.
- 6.6. En el caso de contrataciones especializadas, el área usuaria solicitará al área especializada, apoyo para la elaboración de las EETT y/o TOR.

#### VI. DISPOSICIONES GENERALES

- 6.1. Todas las contrataciones que no superen las ocho (08) UIT se encuentran a cargo del Área de Logística en calidad de órgano Encargado de las Contrataciones.
- 6.2. Los requerimientos deberán estar vinculados a los objetivos y resultados que se buscan alcanzar, sobre la base del Plan Operativo Institucional (POI) vigente.

Página 6 | 14

Direciva: "Contrataciones (iguales e inferiores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias (UIT)) – 1.1.0

6.3. Las cotizaciones para ser consideradas válidas, deben cumplir con todas las condiciones establecidos en las EE.TT o TOR y que el proveedor cuente con su RNP vigente en el rubro que corresponde y RUC activo, a excepción de las contrataciones cuyo monto sea menor o igual a una (1) UIT.

6.4. Se encuentra prohibido fraccionar la contratación de bienes, servicios o consultorías con la finalidad de evadir el tipo de proceso de selección que corresponda según la necesidad anual, de evadir la aplicación de la ley y su reglamento para dar lugar a contrataciones (iguales e inferiores a ocho (8) UIT) y/o evadir el cumplimiento de los tratados o compromisos internacionales que incluyan disposiciones sobre contratación pública.

6.6. Tratándose de la adquisición de bienes, suministros y equipos informáticos, prestación de servicios y otros especializados en la materia, se requiere que estos sean remitidos a la Oficina de Administración – OA, a través de la Oficina de Informática y Estadística – OIE, a fin de que esta valide las EE.TT y/o TOR y emita su conformidad.

#### 6.8. De las necesidades identificadas y requerimientos

6.8.1. El área usuaria es responsable de identificar y definir con precisión las características, cantidades, requisitos y condiciones de los bienes, servicios o consultorías que se requieran para el desarrollo de sus actividades y que le permita alcanzar los objetivos y resultados sobre la base del Plan Operativo Institucional (POI).

6.8.2. El área usuaria debe asegurar la calidad de las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia, a fin de evitar la necesidad de reformulación del requerimiento por errores o deficiencias que incidan negativamente en la contratación.

6.8.3. Adicionalmente, el requerimiento debe incluir las exigencias previstas en las leyes, reglamentos técnicos, normas metrologías y/o sanitarias, reglamentos y demás normas que regulan el objeto de la contratación, con carácter obligatorio, de corresponder.

6.8.4. Asimismo, el requerimiento puede incluir disposiciones previstas en normas técnicas de carácter voluntario, siempre que sirvan para asegurar el cumplimiento de los requisitos funcionales o técnicos, que se verifiquen que existen en el mercado algún organismo que pueda acreditar el cumplimiento de dicha norma técnica y que no contravengan normas de carácter obligatorio.

6.8.5. El área usuaria debe formular sus requerimientos, agrupando adecuadamente los bienes o servicios esencialmente similares o vinculados entre sí a la satisfacción de una misma necesidad, con la finalidad de incentivar la mejora de precios y la calidad, por la competencia y economía de escala, así como simplificar las relaciones contractuales, considerando que la contratación conjunta es más eficiente que efectuar contrataciones separadas.

6.8.6. En las EE.TT y/o TOR no se hará referencia a la fabricación, procedencia, proceso de fabricación, marcas, patentes o tipos, origen, ni descripción que oriente la contratación hacia ellos.

6.8.7. Si los bienes o servicios requeridos se encuentran contenidos y detallados en los catálogos electrónicos de acuerdos marco, el Área de Logística procederá a la

Página 7 | 14

Direciva: "Contrataciones (iguales e inferiores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias (UIT)) – 1.1.0

adquisición de los mismos, de conformidad con los procesos contenidos en las normas emitidas por PERU COMPROA sobre la materia y de conformidad con lo establecido en el RLCE.

#### 6.7. De las penalidades

6.7.1. El Usuario deberá consignar en los documentos de los requerimientos (EE.TT y/o TOR), la aplicación de la penalidad por mora. Asimismo, se puede prever otras penalidades, de considerarlo necesario para garantizar el cumplimiento por parte del Contratista.

6.7.2. Las penalidades aplicables al Contratista ante el incumplimiento (justificado de sus obligaciones contractuales deben ser objetivas, razonables y congruentes con el objeto de la contratación, conforme a lo requerido por el Usuario.

6.7.3. La penalidad por mora puede alcanzar un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto de la contratación vigente, a ser el caso, de la prestación parcial que debió ejecutarse. Estas penalidades se deducen de los pagos a cuenta o del pago final, según corresponda.

6.7.4. Asimismo, es preciso indicar que, las penalidades serán incluidas en las órdenes de compra u órdenes de servicio de corresponder. Estas penalidades se deducen de los pagos a cuenta o del pago final, según corresponda.

6.7.5. En caso de retraso (justificado del Contratista en la ejecución de las prestaciones objeto de la contratación), la Entidad podrá aplicar automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad diaria} = \frac{0.11 \times \text{monto}}{F \times \text{plazo en días}}$$

Donde F tiene los siguientes valores:

- a)  $F = 0.25$  cuando el plazo de ejecución es mayor a 60 días calendario.
- b)  $F = 0.40$  cuando el plazo de ejecución es menor o igual a 60 días calendario.

#### 6.8. De la resolución del Contrato

Cuando se llegue a cubrir el monto máximo de la penalidad o retraso (justificado en el cumplimiento de las prestaciones a cargo del contratista, se podrá resolver la Orden de Compra o Servicio, por incumplimiento.

#### 6.8. De la ampliación de plazo del Contrato

Procede la ampliación del plazo por atrasos y/o paralizaciones no imputables al contratista.

#### 6.10. Del cuadro de necesidades

En la fase de programación y formulación presupuestaria, los órganos y áreas, en el primer semestre, programan en el Cuadro de Necesidades sus requerimientos de bienes y servicios, a ser contratados durante el año fiscal siguiente, para cumplir los objetivos y resultados que se buscan alcanzar, sobre la base del proyecto del Plan Operativo Institucional respectivo, adjuntando una descripción general de lo que se va a contratar.

Página 8 | 14

## VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

### 7.1. DEL REQUERIMIENTO

- 7.1.1. El área usuaria formula su requerimiento y lo remite mediante documento a la Oficina de Administración con un plazo de anticipación no menor a 15 (quince) días calendario previos a la prestación.
- 7.1.2. La Oficina de Administración recibe el requerimiento y lo deriva al Área de Logística mediante proveído (GGD) con la autorización correspondiente.
- 7.1.3. La Jefatura del Área de Logística recibe y deriva el requerimiento al Responsable de Contrataciones para su atención correspondiente.
- 7.1.4. El Responsable de Contrataciones revisa y verifica que el requerimiento y los documentos de sustento estén completos y que cumplan según lo detallado en el punto 5.4, en caso de incumplimiento u observaciones, devolverá mediante GGD el requerimiento al área usuaria para su corrección y/o reformulación.
- 7.1.5. Con la conformidad del requerimiento y documentos, el Responsable de Contrataciones, a fin de determinar el monto de la contratación, realiza la indagación de mercado respectivo y solicita las cotizaciones correspondientes a los proveedores del rubro, mediante correo electrónico o cualquier otro medio, adjuntando la EE.TT o TDR y el formato de declaración (jurata del proveedor (formato D)).
- 7.1.6. A fin de evaluar las cotizaciones requeridas al proveedor, el responsable de la contratación deberá considerar los siguientes aspectos:
- Verificar que el RUC del proveedor invitado se encuentre habido y activo en los sistemas de SUNAT.
  - Verificar que la actividad económica del proveedor (persona natural o jurídica) guarde relación con el objeto de la contratación.
  - Verificar que el proveedor cuente, de ser el caso, con la inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) ante el OSCE, en caso la contratación supere una UIT.
  - Verificar que la cotización cumpla con los términos de referencia y/o especificaciones técnicas y con la presentación de la documentación que se requiera para cotizar. El Área de Logística, podrá solicitar apoyo u opinión del área usuaria para la validación del cumplimiento de las EE.TT y/o de los TDR.
  - Considerar como mínimo una (01) cotización, de acuerdo a la complejidad de la contratación y dos (02) cotizaciones en caso la contratación supere una UIT.
  - Elaborar, de ser necesario, un cuadro comparativo para determinar el monto a contratar, el cual deberá estar visado por el Responsable de la Contratación y el Coordinador o el Jefe del Área de Logística.
  - Solicitar a cada proveedor invitado a cotizar, la Declaración Jurada de no encontrarse impedido para contratar con el Estado, de ser el caso.

- En caso de no obtener cotizaciones o cotizaciones válidas por parte de los potenciales proveedores, el expediente podrá ser devuelto al Usuario para que este indique si persiste la necesidad y de considerarlo conveniente, se podrá reformular los TDR o EE.TT, a fin de fomentar una mayor participación de postores.

- 7.1.7. Con las cotizaciones obtenidas, de acuerdo a los aspectos considerados en el numeral anterior, el Responsable de Contrataciones podrá solicitar al área usuaria la validación del cumplimiento de los TDR o EE.TT. En caso que ninguna cotización cumpla con lo requerido, se deberá ampliar la indagación.
- 7.1.8. Con las cotizaciones conformes, el Responsable de Contrataciones elabora el cuadro comparativo con los precios que ofrece el mercado, señalando el cumplimiento de las EE.TT o TDR según corresponda.
- 7.1.9. En función del valor determinado como resultado de la evaluación de la(s) cotización(es), el Responsable de Contrataciones elabora la solicitud de Certificación presupuestal y remite a la Jefatura del Área de Logística y de corresponder la previsión presupuestal, en caso de prestaciones que superen el año fiscal de la contratación.
- 7.1.10. La Jefatura del Área de Logística remite a la Oficina de Administración mediante Informe (GGD) la solicitud de certificación presupuestal y de ser el caso la solicitud de previsión presupuestal, detallando en el informe la fuente de financiamiento, meta, concepto, clasificador presupuestal de gastos, centro de costo y el importe de la contratación tanto en moneda nacional o extranjera de corresponder.
- 7.1.11. La Oficina de Administración mediante memorando (GGD) envía la solicitud de Certificación Presupuestal a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), quien emite y envía el CCP, garantizando el gasto correspondiente, en caso de no contar con disponibilidad presupuestal se procederá a devolver el expediente.
- 7.1.12. De existir disponibilidad presupuestal la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), remite la CCP a la Oficina de Administración y esta al Área de Logística, quien recibe y deriva la CCP y la Previsión Presupuestal de corresponder al Responsable de Contrataciones a fin de emitir la orden de compra o servicio.
- 7.1.13. El Responsable de Contrataciones recibe la CCP y previsión presupuestal de corresponder, emite la orden de compra o servicio correspondiente en el sistema SIGA, a fin de enviarla al Proveedor o Contratista para su atención.

#### Nota:

- a) La Orden de Compra o Servicio deberá emitirse como mínimo con la siguiente información:
- Número de la orden de compra o servicio
  - Datos del Proveedor (nombre completo o razón social, RUC, dirección, correo electrónico, teléfonos de contacto y CCI).
  - Descripción del objeto de la contratación.
  - Moneda e importe total de la contratación.
  - Términos y condiciones de la contratación.
- b) En caso las condiciones de mercado requieran que el pago sea adelantado o contra entrega, o cuando se trate de una contratación vía Internet, se indicará

Se contempla las Declaraciones Juradas que deben ser firmadas y adjuntadas por el proveedor, al momento de remitir su cotización. Dichos documentos son obligatorios y deben formar parte del expediente de contratación.

Directiva: "Contrataciones iguales o inferiores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) – V.1.0"

en la orden de compra o servicio la fase "PAGO POR ADELANTADO", debiendo brindarse la conformidad de la prestación igualmente en la oportunidad que la contratación señale.

7.1.14. El Responsable de la Contratación realizará el compromiso anual y compromiso mensual a través SIAP-SP.

7.1.15. Para su validez, la orden de compra o servicio debe ser visada por el Responsable de Contrataciones y enviada a la Jefatura de Logística para su firma respectiva, el cual finalmente será notificado al Proveedor o Contratista mediante correo electrónico u otro medio que permita la constancia del envío y recepción, con copia a la Jefatura del Área de Logística y al Usuario para la supervisión y coordinación del servicio.

7.1.16. Para el caso de compra de bienes, una vez notificado la orden de compra, este es remitido al Responsable del Almacén (dos juegos originales) para la recepción de los bienes requeridos.

#### VIII. DISPOSICIONES FINALES

8.1. Lo normado por la presente Directiva entra en vigencia a partir del día siguiente de la fecha de su aprobación.

8.2. Para todo lo no previsto en la presente directiva será de aplicación lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, demás normas generales y específicas que resulten aplicables y el Código Civil.

#### IX. ANEXOS

ANEXO N° 01: DECLARACIÓN JURADA

ANEXO N° 02: DECLARACIÓN JURADA DE DATOS

Página 11 | 14

Directiva: "Contrataciones iguales o inferiores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) – V.1.0"

#### ANEXO N° 01

#### DECLARACION JURADA

Señores:

Lima -

De mi consideración:

El (a) que suscribe, \_\_\_\_\_, identificado (a) con DNI N° \_\_\_\_\_, domiciliado en \_\_\_\_\_, con RUC N° \_\_\_\_\_, declaro bajo juramento que:

- Que cumplo con los requisitos mínimos de los Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas del pedido de compra/servicio referente a la contratación del \_\_\_\_\_.
- Acepto las condiciones establecidas en los Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas de requerimiento.
- No tengo impedimento para contratar con el Estado, conforme al artículo 11 de la Ley de Contrataciones del Estado.
- En caso de resultar seleccionado, cumpliré con presentar los documentos exigidos y demás condiciones establecidas en los Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas, a fin de suscribir el contrato y/u orden de servicio y/u orden de compra.
- En caso de resultar adjudicado, cumpliré estrictamente con lo establecido en los Términos de Referencia / Especificaciones Técnicas, el contrato y/u orden de servicio y/u orden de compra correspondiente.
- Acepto guardar absoluta confidencialidad y estricta reserva de la información privilegiada y/o documentación propiedad de la entidad, a la que pudiera acceder.
- En caso de acceder a información privilegiada y/o documentación propiedad de la entidad, acepto no utilizar en beneficio propio o de terceros, reproducir por ningún medio ni en ningún formato, sin expresa autorización escrita por parte de la Entidad y únicamente para el objeto de la presente contratación.
- Acepto no tener derecho alguno, título, patente u otros derechos de propiedad en los documentos preparados como resultado de la presente contratación, que sean realizados con los fondos de la entidad.
- Para efectos de notificaciones, declaro mi correo electrónico \_\_\_\_\_, como dirección válida para las notificaciones respectivas.  
Ratifico la veracidad de la información contenida en el presente documento y me someto a las responsabilidades administrativas, civiles y/o penales a que hubiere lugar si se comprueba su falsedad.

Me firmo y me ratifico en lo expresado, en señal de lo cual, firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de año dos mil \_\_\_\_\_.

Atentamente,

Página 11 | 14



## Elaboración de Especificaciones Técnicas

### ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES ADQUISICIÓN DE \_\_\_\_\_

#### 1. DENOMINACIÓN DE LA CONTRATACIÓN

Indicar una breve descripción del requerimiento, mediante la denominación del (los) bien(es) a ser contratado(s).

Ejemplo: "Adquisición de vehículos automotores".

#### 2. FINALIDAD PÚBLICA

Describir el interés público que se persigue satisfacer con la contratación.

Ejemplo: "El presente proceso de selección busca contar con vehículos automotores (automóviles y camionetas) que permitan renovar la flota vehicular, para el cumplimiento de las funciones y actividades propias de la Entidad".

#### 3. ANTECEDENTES

Explicación breve respecto al motivo por el cual se efectúa requerimiento de la contratación del bien.

Ejemplo: En el caso de adquisición de vehículos automotores, podría considerarse lo siguiente: "La Entidad actualmente cuenta con un parque automotor obsoleto, con vehículos automotores (automóviles y camionetas) que fueron adquiridos en el año 1990, los cuales presentan constantes fallos de funcionamiento y se les debe realizar continuos mantenimientos correctivos, generando así gastos onerosos, por lo que es necesario su reposición, para el cumplimiento de las funciones y actividades propias de la Entidad".

#### 4. OBJETIVOS DE LA CONTRATACIÓN

Indicar con claridad el (los) objetivo(s) general(es) y el (los) objetivo(s) específico(s) de la contratación.

##### 4.1. Objetivo General:

Identificar la finalidad general hacia la cual se deben dirigir los recursos y esfuerzos relacionados a la necesidad de la contratación. El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

##### 4.2. Objetivo Específico:

Objetivo Específico: Los objetivos específicos deben señalar con mayor precisión y detalle los propósitos concretos que se deben alcanzar. Estos objetivos constituirán una guía para el contratista en la ejecución de las prestaciones y una pauta de supervisión para la Entidad.

#### 5. CARACTERÍSTICAS DEL BIEN A ADQUIRIR

##### 5.1. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES

###### 5.1.1. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Item	Características Técnicas	UM	Cantidad

\* Deberá especificarse detalladamente el alcance de la información relacionado con las EETT, de acuerdo a la naturaleza de los bienes a ser contratados, precisando la cantidad exacta o

aproximado de bienes a requerirse. En caso se prevea el suministro de bienes, se debe indicar la cantidad de bienes por cada entrega.

- Se deberá indicar que todos los bienes sean nuevos, sin uso, a menos que la Entidad haya previsto aceptar bienes usados, en cuyo caso deberá verificarse que esta decisión no transgreda los principios de Eficiencia, Vigencia Tecnológica o Razonabilidad, y que, además, maximice el valor de los fondos a ser utilizados.
- En caso el área usuaria establezca que la entrega de los bienes incluye su acondicionamiento, montaje, instalación y/o puesta en funcionamiento, todas estas prestaciones serán consideradas como integrantes de la prestación principal.
- En los casos que correspondan, deberá indicarse expresamente si la prestación principal consistente en la entrega o suministro de bienes, conlleva la ejecución de prestaciones accesorias, tales como mantenimiento, reparación, soporte técnico, capacitación y/o entrenamiento, o actividades afines.

Indicar las características, atributos y otros.

Ejemplo:

Entre las más usuales, tenemos:

- Dimensiones: Forma, tamaño, medidas, peso, volumen, etc.
- Material, texturas, color (por ejemplo: cuero, tela de algodón, madera, metal, fierro, melamina, etc.)
- Composición (química, nutricional, entre otras).
- Tensión, corriente, potencia, rendimiento, velocidad máxima alcanzable, etc.
- Unidad de medida: Se deberá utilizar las unidades de medida, de acuerdo al Catálogo Único de Bienes, Servicios y Obras que administra el OSCE, o en su defecto, las unidades básicas de medida, según el Sistema Internacional de Unidades (SI units), para lo cual puede revisarse la dirección <http://www.bipm.org>.
- Presentación del bien: Empaque (bolsa, caja, sixpack, etc.) y cantidad de bienes o productos por unidad de empaque.

En atención a la naturaleza o tipo de bien y las condiciones existentes en la Entidad, se podrá elegir, según correspondan, características referidas a los siguientes aspectos técnicos:

- Año de fabricación mínimo del bien.
- Fecha de expiración.
- Repuestos.
- Accesorios.
- Condiciones que debe reunir para su almacenamiento.
- Compatibilidad con algún equipo o componente.
- Software que se requiere para su funcionamiento.

##### 5.1.2. EMBALAJE Y ROTULADO

De ser el caso, se debe precisar si la prestación comprende el embalaje y/o rotulado de los bienes solicitados.

Ejemplo: En el caso de adquisición de vacunas de uso humano, podría considerarse lo siguiente:

- o Embalaje primario: Vial tipo I, frasco incoloro.
- o Embalaje secundario: Cajas de cartón plastificadas.
- o Embalaje terciario: Cajas de tecnopor con sachets de hielo seco.

El rotulado tiene por objeto suministrar información sobre las características particulares de los productos, su forma de elaboración, manipulación y/o conservación, sus propiedades, su contenido, su fecha de expiración, limitaciones a su comercialización, entre otros.

##### 5.1.3. ACONDICIONAMIENTO, MONTAJE O INSTALACIÓN

De ser el caso este rubro se debe precisar el lugar, el detalle técnico del trabajo y otras condiciones para su funcionamiento óptimo.

*Ejemplo:* De acuerdo al alcance de la prestación, podrá requerirse el acondicionamiento, montaje y/o instalación de los bienes.

- *Acondicionamiento:* De preverse el acondicionamiento, deberá indicarse el lugar, el detalle técnico de los trabajos que se van a realizar y las condiciones óptimas de estabilidad, seguridad y eficacia que se necesitan para la entrega y/o instalación y/o funcionamiento adecuado de los bienes.
- *Montaje:* En caso de preverse, para el montaje deberá indicarse que se realizará según los planos e instrucciones del fabricante. Resulta aplicable en el caso de motores, válvulas, bombas, instrumentos de medición, etc.
- *Instalación:* De preverse, para la instalación deberá indicarse el lugar, el procedimiento, los equipos y los operarios necesarios, así como el espacio requerido para la realización de los trabajos de instalación. Resulta aplicable para el caso de bienes tecnológicos, maquinarias y equipos de diverso tipo, entre otros.

#### 5.1.4. GARANTÍA COMERCIAL

Se debe precisar alcance de la garantía, condiciones, periodo, inicio del cómputo del periodo de la garantía.

*Ejemplo:* Condiciones de la garantía: Indicar el procedimiento a utilizar para hacer efectiva la garantía y la prestación a la que se obliga el proveedor de hacerse esta efectiva. Periodo de garantía: Por tiempo (meses o años) o en virtud a una condición particular de uso del bien.

#### 5.2. PRESTACIONES ACCESORIAS A LA PRESTACIÓN PRINCIPAL

De ser el caso.

##### 5.2.1. MANTENIMIENTO PREVENTIVO

*Ejemplo:* En el caso de adquisición de bomba hidráulica para equipos contra incendios, puede considerarse dos (2) mantenimientos preventivos al año en las instalaciones de la Entidad, precisándose el procedimiento respectivo y los materiales a utilizar.

##### 5.2.2. SOPORTE TÉCNICO

*Ejemplo:* En el caso de adquisición de servidores de red, se podrá requerir soporte técnico telefónico y ON SITE, tipo 24 x 7 x 365, es decir, durante las 24 horas del día, los 07 días de la semana y los 365 días del año, durante el periodo de garantía, con un tiempo máximo de respuesta de 48 horas.

##### 5.2.3. CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO

*Ejemplo:* En el caso de adquisición de servidores de red, se podrá requerir capacitación en la solución de problemas primarios que no afecten la garantía de los equipos ofertados, el cual podría estar dirigido a 8 profesionales de la Oficina de Informática, con un tiempo mínimo de duración de 30 horas, a realizarse en las instalaciones de la Entidad dentro de los 20 días posteriores a la entrega de los equipos.

#### 5.3. REQUISITO DEL PROVEEDOR Y/O PERSONAL

- *Experiencia:* Es el conocimiento o destreza alcanzada por la reiteración de una conducta en el tiempo. De preverse experiencia mínima del personal, debe indicarse la especialidad y el tiempo mínimo de dicha experiencia, expresado en meses o años.

- De ser el caso, deberá precisarse si el proveedor requiere contar con una autorización, registro u otros documentos similares, emitidos por el organismo competente, para ejecutar la prestación.
- Contar con centrales de servicio técnico y/o especialistas técnicos para el mantenimiento o servicio de post venta del bien.
- *Capacitación y/o entrenamiento:* De acuerdo a la naturaleza de las prestaciones a ejecutarse, se podrá exigir que el personal cuente con capacitación y/o entrenamiento relacionado a dicha prestación. Al respecto, deberá precisarse los temas materia de capacitación y/o entrenamiento, el tiempo mínimo de duración, entre otros.

#### 5.4. LUGAR DE ENTREGA:

Señalar la dirección exacta donde se efectuará la entrega de los bienes, debiendo precisar el distrito, provincia y departamento, así como alguna referencia adicional que permita su ubicación geográfica.

#### 5.5. PLAZO DE ENTREGA:

Señalar el plazo máximo de entrega expresado en días calendario, contados a partir del día siguiente de notificados con la orden o contrato según corresponda.

Se debe tener en cuenta la información de mercado, tales como el plazo de instalación, importación de productos, desaduanaje y preparación para su entrega, etc.

*Ejemplo:* En el caso de adquisición de un equipo de tomografía que debe ser instalado y puesto en funcionamiento en un establecimiento de salud, se puede establecer el plazo de 60 días calendario para la entrega, instalación y puesto en funcionamiento de dicho equipo, contados a partir del día siguiente en que la Entidad le entregue al contratista el ambiente acondicionado donde se va realizar la instalación.

#### 5.6. ENTREGABLES

De ser el caso, según se trate del tipo de bien, se podrá requerir, en forma complementaria a la entrega de los bienes objeto de la contratación, la presentación de entregables. En dichos casos, se recomienda incluir una sección que contenga el entregable o entregables que debe presentar el proveedor, así como el plazo de presentación por entregable.

En esa medida, se podrán exigir manuales o documentos técnicos del bien, certificados de garantía, documentos que acrediten el resultado de las pruebas o ensayos realizados, informes, entre otros.

*Ejemplo:* En el caso de adquisición de switch de red con entrega única, se podrá requerir que, junto con la entrega del bien, se presente la documentación técnica de funcionamiento, drivers de instalación y drivers de configuración.

En caso de establezcan prestaciones asesoras, se deberá precisar por separado los entregables que correspondan a la prestación principal y a la prestación accesoria.

*Ejemplo:* En el caso de la adquisición de un switch de red que considere como prestación accesoria una capacitación en la solución de problemas de configuración de dichos equipos, dirigido a 8 profesionales de la Oficina de Informática, se puede requerir la presentación de los siguientes entregables:

*Entregable de la prestación principal:* Documentación técnica de funcionamiento, drivers de instalación y drivers de configuración, a ser presentados junto con la entrega del bien.

*Entregable de la prestación accesoria:* Certificados de capacitación para los

participantes, a ser presentados dentro de los 10 días siguientes de realizada la capacitación.

**5.7. CONFORMIDAD, FORMA DE PAGO y PLAZO DE PAGO:**

**CONFORMIDAD:**

La recepción de los bienes estará a cargo del responsable del almacén y la conformidad técnicas estará a cargo del área usuaria o del área especializada según corresponda.

En el caso de bienes especializados, el funcionario responsable de la Unidad Orgánica emitirá el Informe de cumplimiento de las Especificaciones Técnicas o Términos de Referencia, según modelo.

**FORMA DE PAGO:**

Deberá precisarse que el pago se realizará después de entregado el (los) bienes y otorgada la conformidad.

El Área de Abastecimiento, tramitará el pago en un plazo que no excederá de los diez (10) días calendario, luego de haber recibido la conformidad por parte del Área Usuaria.

**5.8. PENALIDADES:**

En caso de retraso injustificado del contratista en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, la Entidad le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso. La penalidad se aplica automáticamente y se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad diaria} = 0.10 \times \text{Monto vigente} \\ \times \text{Plazo vigente en días}$$

Donde:

$F = 0.40$  para plazos menores o iguales a sesenta (60) días.

$F = 0.25$  para plazos mayores a sesenta (60) días.

Cuando haya llegado a acumular el monto máximo de la penalidad por mora, en la ejecución de la prestación a su cargo; la entidad puede resolver el contrato, de conformidad con el artículo 36 de la Ley de Contrataciones del Estado

**5.9. RESPONSABILIDAD POR VICIOS OCULTOS:**

Indicar el plazo máximo de responsabilidad del contratista por la calidad ofrecida y por los vicios ocultos de los bienes ofertados (expresado en años), el cual no deberá ser menor de un (1) año contado a partir de la conformidad otorgada. Se podrá establecer un plazo menor para bienes fungibles y/o perecibles, siempre que su naturaleza no se adecúe a este plazo.

\_\_\_\_\_  
VºBº del responsable del Área Usuaria

**NOTA: ESTE DOCUMENTO DEBERÁ SER ACOMPAÑADO CON EL PEDIDO SIGA DE BIENES**

## Elaboración de Términos de Referencia

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS SERVICIO DE _____	
<p><b>1. DENOMINACIÓN DE LA CONTRATACIÓN</b></p> <p>Describir la denominación de la contratación del servicio. Ejemplo: "Servicio de cableado"</p> <p><b>2. FINALIDAD PÚBLICA</b></p> <p>Describir el interés público que se persigue satisfacer con la contratación.</p> <p><b>3. ANTECEDENTES</b></p> <p>Explicación general respecto al motivo por el cual se efectúa requerimiento de la contratación del servicio.</p> <p><b>4. OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN</b></p> <p>Indicar con claridad el (os) objetivo(s) general(es) y el (os) objetivo(s) específico(s) de la contratación.</p> <p><b>4.1. Objetivo General:</b> <i>Identificar la finalidad general hacia la cual se deben dirigir los recursos y esfuerzos relacionados a la necesidad de la contratación. El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".</i></p> <p><b>4.2. Objetivo Específico:</b> <i>Objetivo Específico: Los objetivos específicos deben señalar con mayor precisión y detalle los propósitos concretos que se deben alcanzar. Estos objetivos constituirán una guía para el contratista en la ejecución de las prestaciones y una pauta de supervisión para la Entidad.</i></p> <p><b>5. ALCANCES Y DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b></p> <p><b>5.1. ACTIVIDADES</b></p> <p>Indicar el conjunto de actividades, acciones o tareas que llevará a cabo el proveedor mediante la utilización de recursos humanos (personas que intervienen en la prestación del servicio). Definir la secuencia y articulación de las actividades detalladas.</p> <p><i>Ejemplo: En el caso de contratación del servicio de toma de inventario físico de bienes patrimoniales, se pueden establecer las siguientes actividades a ser llevadas a cabo por el personal del contratista:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar el inventario físico al haber de bienes patrimoniales, maquinarias, vehículos y equipos.</li> <li>- Etiquetar los bienes, incluye un pre etiquetado y etiquetado final (con código de la SBN).</li> <li>- Efectuar la valuación comercial y catalogación de los bienes sobrantes.</li> <li>- Efectuar la valuación comercial de los bienes sujetos a baja.</li> </ul>	<p><b>5.2. PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Señalar el o los procedimientos a seguir para las actividades previstas para el servicio.</p> <p><b>5.3. RECURSOS A SER PREVISTOS POR EL PROVEEDOR</b></p> <p>De ser el caso señalar el listado de bienes y servicios que el proveedor deberá brindar para llevar a cabo el servicio.</p> <p><b>5.4. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PREVISTOS POR LA ENTIDAD</b></p> <p>De ser el caso, listar los recursos y facilidades que la entidad debe brindar al proveedor.</p> <p><b>5.5. PRESTACIONES ACCESORIAS A LA PRESTACIÓN PRINCIPAL</b></p> <p><b>5.5.1. MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b> De preverse, la Entidad deberá indicar las características del mantenimiento preventivo, la programación, el procedimiento, los materiales a emplear, el lugar en donde se brindará el mantenimiento, entre otros.</p> <p><b>5.5.2. SOPORTE TÉCNICO</b> De preverse, la Entidad debe precisar el tipo de soporte técnico requerido, el procedimiento, el lugar donde se brindará el soporte, el plazo en que se prestará el soporte, el tiempo máximo de respuesta, el perfil mínimo de persona que brindará dicho soporte, entre otros.</p> <p><b>5.5.3. CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO</b> Se considerará prestación accesoria a la capacitación y/o entrenamiento al personal de la Entidad que deba realizarse en un periodo posterior al término de la ejecución del servicio. De preverse como prestación accesoria la capacitación y/o entrenamiento, deberá indicarse el tema específico, el número de personas a quienes estará dirigido, el momento y/o plazo en que se realizará, la duración mínima (horas), el lugar de realización, el perfil del expositor, el tipo de certificación que otorgará el proveedor, entre otros.</p> <p><b>5.6. REQUERIMIENTOS DEL PROVEEDOR Y SU PERSONAL</b></p> <p><b>5.6.1. REQUISITOS DEL PROVEEDOR</b> De ser el caso, indicar si el proveedor requiere contar con una autorización, registro u otros documentos similares, emitidos por organismos competentes, para realizar la prestación.</p> <p><b>5.6.2. PERFIL DEL PERSONAL</b> En caso se requiera la contratación de una persona jurídica, indicar la cantidad mínima de personal, detallando el perfil de cada integrante.</p> <p><b>5.7. RESULTADOS O ENTREGABLES</b></p> <p>Se recomienda incluir una sección que contenga la relación de los entregables que debe presentar el proveedor, detallando el número de entregables, el contenido de cada entregable, los plazos de presentación y, de ser el caso,</p>

señalar cantidades, calidad, características y/o condiciones relevantes para cumplir con cada entregable. En caso el proveedor deba presentar sus informes o documentos como parte de los entregables, se podrá señalar el medio en que serán presentados, así por ejemplo podrán ser presentados físicamente o en medios magnéticos (CD, USB, etc.).

En el caso de servicios de ejecución periódica, se deberá detallar los entregables que correspondan a cada prestación parcial.

## 5.8. LUGAR Y PLAZO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

### 5.8.1. LUGAR

La prestación del servicio se realizará en (Ubicado en la siguiente dirección)

### 5.8.2. PLAZO

Indicar el plazo de entrega en días calendario, contabilizados a partir del día siguiente de la suscripción del contrato o de recibida la Orden de Servicio o de entregada la documentación necesaria para el cumplimiento del servicio por parte de la Unidad Orgánica.

En caso se establezcan prestaciones asesorías, se deberá precisar por separado el plazo de la prestación principal y el de las prestaciones asesorías.

## 5.9. CONFORMIDAD DEL SERVICIO Y FORMA DE PAGO

### CONFORMIDAD

Señalar al área o unidad orgánica responsable de emitir la conformidad: el área usuaria del servicio y/o área técnica, de ser el caso.

### FORMA DE PAGO:

Deberá precisarse que el pago se realizará después de ejecutada la prestación y otorgada la conformidad.

El Área de Abastecimiento, tramitará el pago en un plazo que no excederá de los diez (10) días calendario, luego de haber recibido la conformidad por parte del Área Usuaria.

## 5.10. PENALIDADES

En caso de retraso injustificado del contratista en la ejecución de las prestaciones objeto del contrato, la Entidad le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso. La penalidad se aplica automáticamente y se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

Penalidad diaria =  $\frac{D \times M}{360} \times V$

F x Plazo vigente en días

Donde:

F = 0.40 para plazos menores o iguales a sesenta (60) días.

F = 0.25 para plazos mayores a sesenta (60) días.

Cuando haya llegado a acumular el monto máximo de la penalidad por mora, en la ejecución de la prestación a su cargo, la entidad puede resolver el contrato, de conformidad con el artículo 36 de la Ley de Contrataciones del Estado.

## 5.11. RESPONSABILIDAD PARA VICIOS OCULTOS

Indicar el plazo máximo de responsabilidad del consultor por la calidad ofrecida y por los vicios ocultos de los servicios ofertados (expresado en años), el cual no deberá ser menor de un (1) año contado a partir de la conformidad otorgada.

\_\_\_\_\_  
Vº de responsable del Área Usuaria

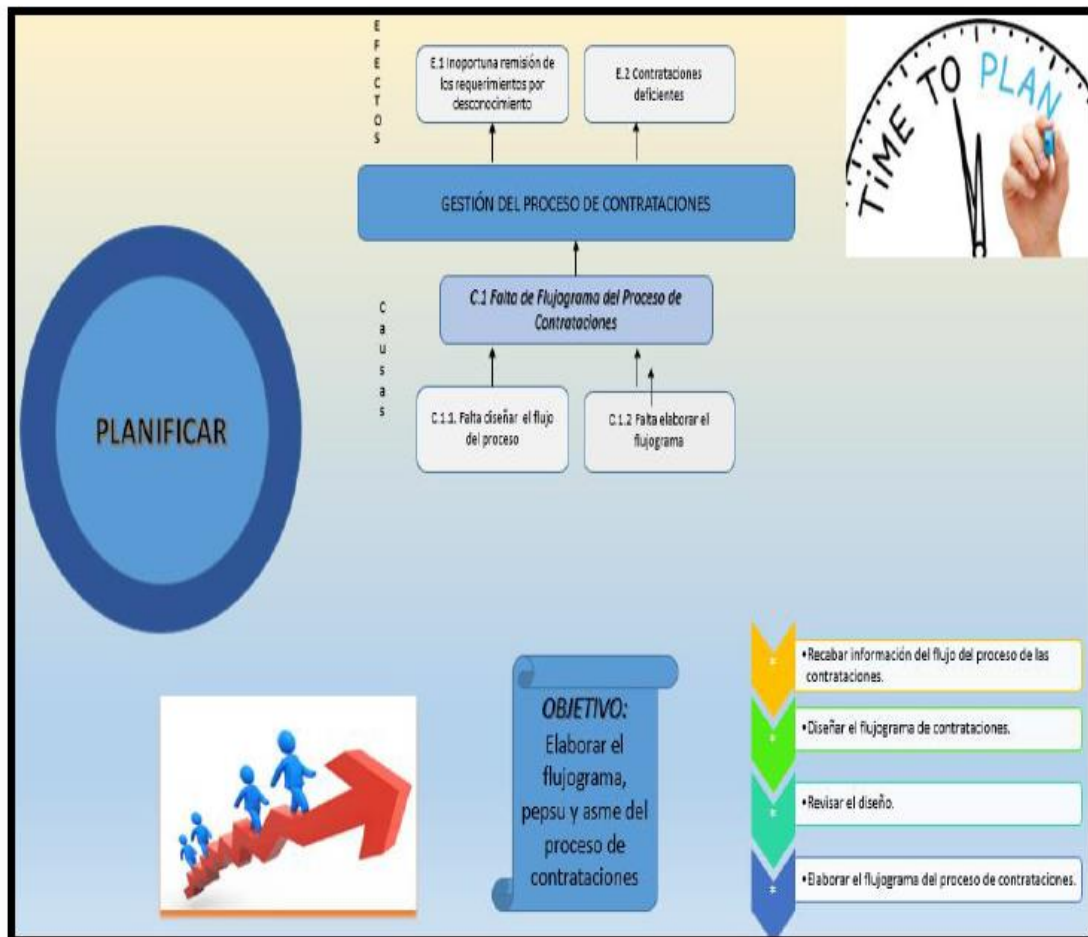
NOTA: ESTE DOCUMENTO DEBERÁ SER ACOMPAÑADO CON EL PEDIDO SIGA DE BIENES

**7.3 Evidencia 3: Elaborar el AS IS y TO BE del flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen – PHVA, con el objetivo de elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.**

➤ **Etapas 1: Planificar**

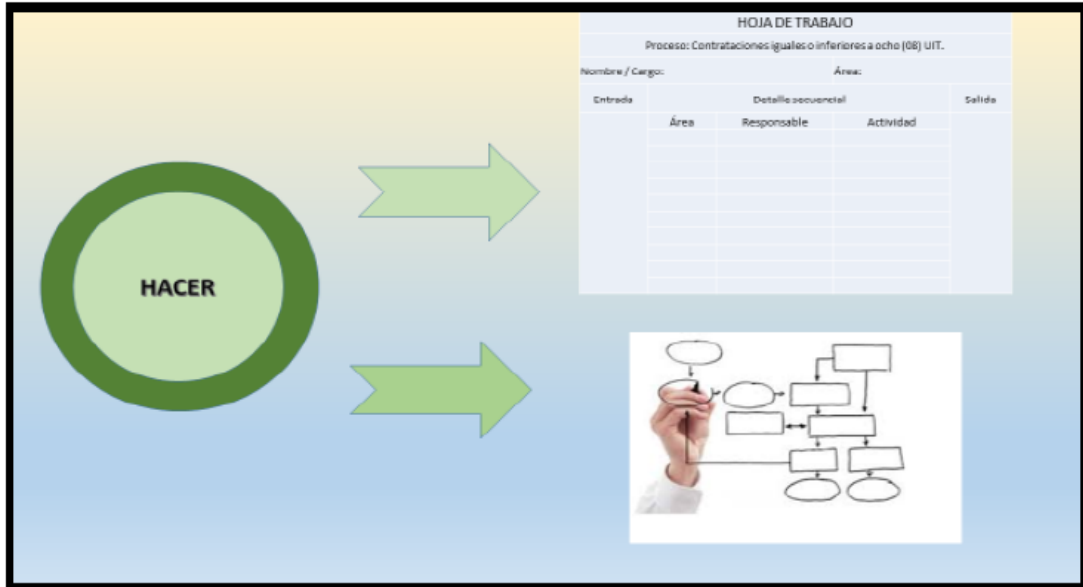
Considerando la información proporcionada por parte de las unidades informantes, se estableció que la entidad no cuenta con el flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; por lo que, ante el desconocimiento de las áreas usuarias, se generan problemas tales como la remisión inoportuna de los requerimientos y contrataciones deficientes.

Por tal motivo, existe la necesidad de elaborar el flujograma del proceso de contrataciones, toda vez que esto permite establecer y evidenciar claramente el flujo de las actividades del proceso de las contrataciones a seguir. Para elaborar el flujograma, se ha implementado una hoja de trabajo para recabar información.



➤ **Etapa 2: Hacer**

Se ejecutan las actividades planificadas, a fin de elaborar el flujograma del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT. Para el levantamiento de información se elaboró la Hoja de Trabajo, como herramienta que contribuya al cumplimiento del objetivo.



La Hoja de Trabajo, permite recabar la información relevante del proceso, esto es el inicio (entrada), las actividades y seguidamente el término (salidas).

HOJA DE TRABAJO				
Proceso: Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.				
Nombre / Cargo: Juan Luna / Analista logístico			Área: Logística	
Inicio	Detalle secuencial			Término
	Área	Responsable	Actividades	
Requerimiento	Áreas usuarias	Jefatura	Formula y remite requerimientos	Orden de compra o servicio
	Administración	Jefatura	Recibe, autoriza y deriva a Logística	
	Logística	Jefatura	Recibe, deriva y asigna a logístico	
	Logística	Logístico	Revisa. De estar conforme realiza indagación, caso contrario lo devuelve.	
	Logística	Logístico	Realiza indagación	
		Proveedor	Remite cotización	
	Logística	Logístico	Envía a validar cotizaciones	
	Logística	Logístico	Solicita CCP	
	OPP	Jefatura	Otorga CCP	
	Logística	Logístico	Elabora y notifica Orden	
Fecha: 24/11/2020				
Responsable: Mari C.				

### ➤ Etapa 3: Verificar

Se realizan las verificaciones de cumplimiento del flujo del proceso, la viabilidad de la propuesta, su eficacia en cuanto a contrataciones óptimas, así como identificar deficiencias y actividades que denominamos cuellos de botella o que no tienen valor, para realizar mejoras continuas. Para realizar las verificaciones y el control, se ha elaborado una Hoja de verificación como parte de la propuesta.

Nombre del Trabajador:										
Cargo:										
Proceso: Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.										
Área:										
N°	Documento N° (Requerimiento - Pedido / Orden)	Fecha del Documento	Se cumple con la secuencia de las actividades del proceso según flujograma		Considera que el flujo actual del proceso contribuye al desarrollo de sus actividades		Los requerimientos son remitidos oportunamente		Considera que hay actividades cuellos de botella. (Mencionar en observaciones)	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
OBSERVACIONES IDENTIFICADAS										
SUGERENCIAS DE MEJORA										
Responsable										

\*Se cumple con la secuencia de actividades.  
 \*Requerimientos oportunos.  
 \*Se identifica claramente las actividades secuenciales.  
 \*Identificar actividades que no generan valor.

• Mejoramos...

Nombre del Trabajador:										
Cargo:										
Proceso: Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.										
Área:										
N°	Documento N° (Requerimiento - Pedido / Orden)	Fecha del Documento	Se cumple con la secuencia de las actividades del proceso según flujograma		Considera que el flujo actual del proceso contribuye al desarrollo de sus actividades		Los requerimientos son remitidos oportunamente		Considera que hay actividades cuellos de botella. (Mencionar en observaciones)	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
OBSERVACIONES IDENTIFICADAS										
SUGERENCIAS DE MEJORA										
Responsable										



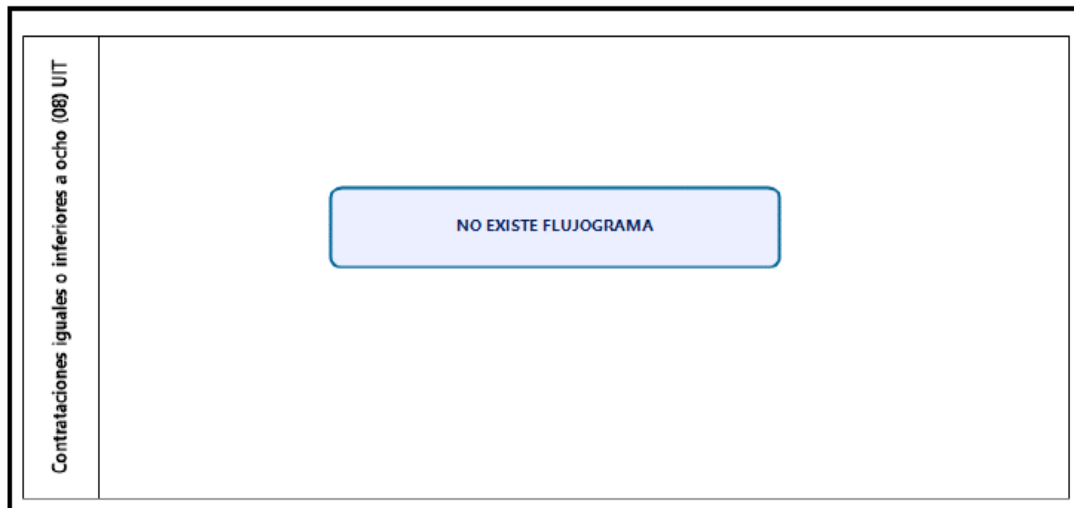
➤ **Etapa 4: Actuar**

En esta etapa se realiza la estandarización del flujograma propuesto del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.

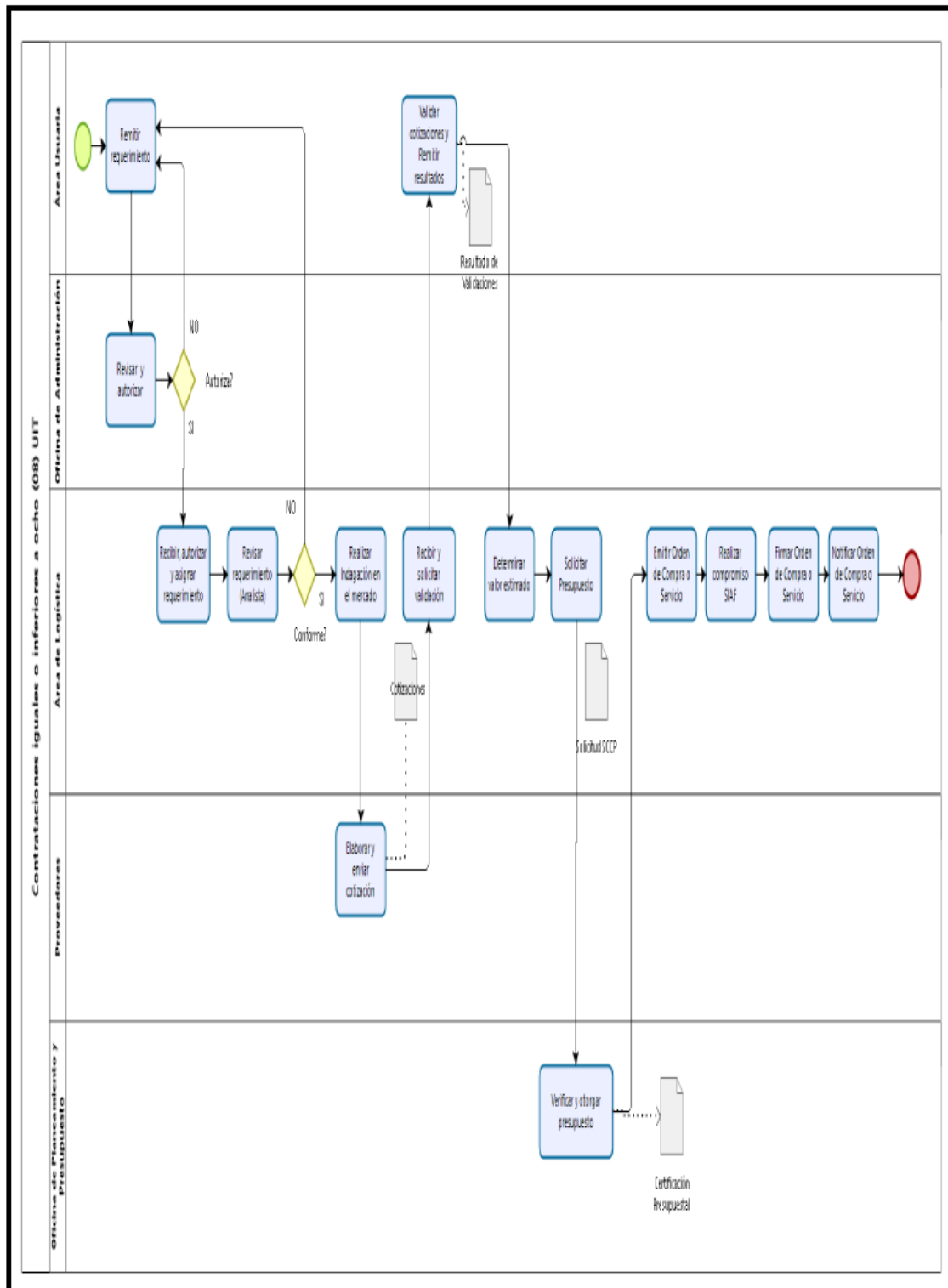


❖ Considerando que, la entidad no cuenta con el flujograma que represente y establezca las actividades secuenciales del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, estas se realizan de manera empírica y de acuerdo a las coordinaciones e indicaciones que se van impartiendo por parte de la jefatura; es decir esto no está establecido mediante documento.

**Flujograma AS IS:**



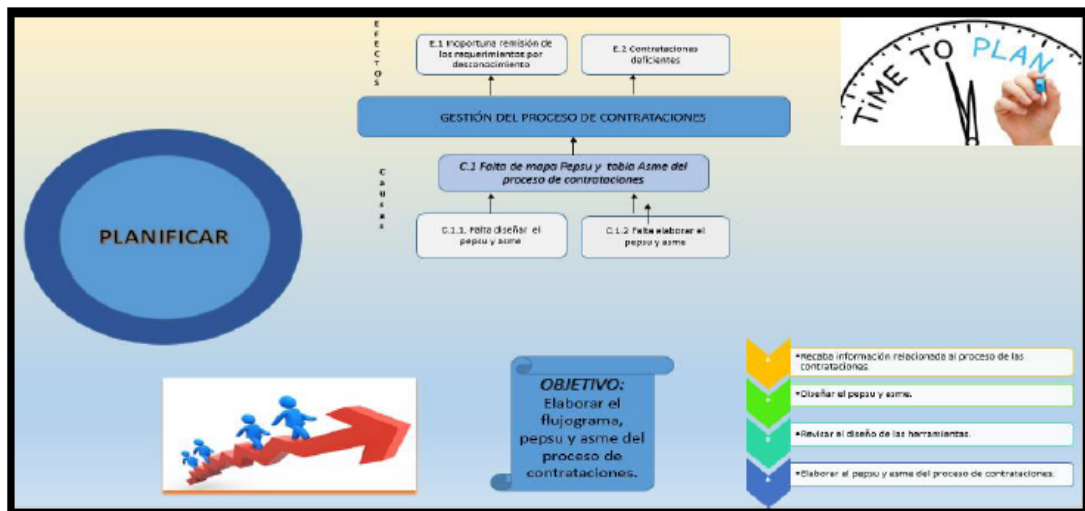
❖ De acuerdo a la aplicación de la metodología Kaizen – PHVA, se elaboró como parte de la evidencia el **Flujograma TO BE:**



**7.4 Evidencia 4: Elaborar el AS IS y TO BE del pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen - PHVA, con el objetivo de Elaborar el flujograma, pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, mediante la metodología Kaizen.**

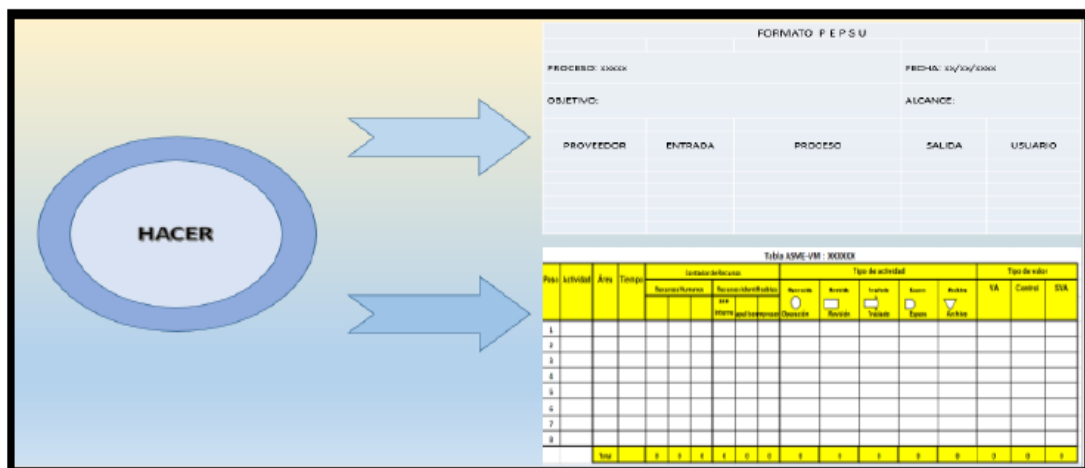
➤ **Etapa 1: Planificar**

Habiéndose identificado la necesidad de elaborar las herramientas pepsu y asme, que permita establecer la secuencia de las actividades del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT; se procede a recabar la información correspondiente que permita diseñar y hacer el bosquejo, para su revisión y posterior elaboración acorde a la realidad de la entidad.



**Etapa 2: Hacer**

Se realizan los cambios necesarios de acuerdo con lo planificado, para efectuar mejoras que contribuyan a la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT. Para esta etapa se utilizan los formatos estandarizado de las herramientas pepsu y asme.



➤ **Etapa 3: Verificar**

Se realizan las verificaciones de cumplimiento y viabilidad de lo establecido mediante el pepsu y la tabla asme. Para realizar las verificaciones y controles correspondientes, se ha elaborado la Hoja de verificación como parte de la propuesta, la cual contempla preguntas claves para corroborar la validez de lo implementado.

**VERIFICAR**

**HOJA DE VERIFICACION**

Nombre del Trabajador: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Proceso: Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.  
 Área: \_\_\_\_\_

N°	Documento N° (Requerimiento - Pedido / Orden)	Fecha del Documento	Se cumple con la secuencia de las actividades y tiempos del pepsu y asme		Considera que el pepsu y asme contribuye al desarrollo de sus actividades		Los requerimientos son gestionados dentro del plazo establecido		Considera que hay actividades cuellos de botella. (Mencionar en observaciones)	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
OBSERVACIONES IDENTIFICADAS										
SUGERENCIAS DE MEJORA										
Responsable: _____										

\*Se cumple con la secuencia de actividades.  
 \*Requerimientos oportunos.  
 \*Se identifica claramente las actividades secuenciales  
 \*Identificar actividades que no generan valor.

• Mejoramos...

HOJA DE VERIFICACION										
Nombre del Trabajador: _____										
Cargo: _____										
Proceso: Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.										
Área: _____										
N°	Documento N° (Requerimiento - Pedido / Orden)	Fecha del Documento	Se cumple con la secuencia de las actividades y tiempos del pepsu y asme		Considera que el pepsu y asme contribuye al desarrollo de sus actividades		Los requerimientos son gestionados dentro del plazo establecido		Considera que hay actividades cuellos de botella. (Mencionar en observaciones)	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
OBSERVACIONES IDENTIFICADAS										
SUGERENCIAS DE MEJORA										
Responsable: _____										

➤ **Etapa 4: Actuar**

Luego del periodo de prueba se analiza los resultados del funcionamiento de las actividades y si los resultados son satisfactorios se procede con la estandarización de los formatos pepsu y asme de la entidad.



**ACTUAR**

**ESTANDARIZACIÓN  
PEPSU Y ASME DEL PROCESO DE  
CONTRATACIONES IGUALES O  
INFERIORES A OCHO (08) UIT**



PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Amecubare	Plazos	Recepción y revisión del Requerimiento (Pedido y BDT) a 100%	Contrataciones	
Estado de Contrataciones	Capacitaciones Técnicas	Indagación en el mercado, Elaboración del Cuadro Comparativo y Determinación del valor referencial	CONTRATACIONES PREGUANTADAS	
Reporte de OPI	Referencia	Comprobación y determinación del valor referencial	Orden de Compra y BDT	Áreas usuarias
Empresas y proveedores	Contratos de compra	Definición de condiciones	Notificación de Orden	
Ofertantes y proveedores	Presupuesto	Compras Preguntas	Ejecución de Contratación	
		Compras OPI		
		Revisión y envío Orden de Compra y Servicio	Revisión Orden de Compra y Servicio	

Actividad	Clasificación	Unidad	Medida	Inicio	Fin	Estado	Observaciones
1. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
2. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
3. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
4. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
5. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
6. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
7. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
8. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
9. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
10. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
11. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
12. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
13. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
14. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
15. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
16. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
17. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
18. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
19. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
20. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
21. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
22. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
23. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
24. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
25. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
26. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
27. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
28. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
29. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				
30. Revisión y aprobación del Requerimiento	Administración	Tramite	1				

❖ **AS IS del Pepsu y Tabla Asme:** La entidad no cuenta con el pepsu y asme del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT. No se tiene identificado las actividades, entradas salidas, proveedores y los tiempos; por lo que estas herramientas son de suma importancia identificar posibles deficiencias y proponer mejoras continuas.

PEPSU				
PROCESO : DEMO			FECHA: xx/xx/xxxx	
OBJETIVO :			ALCANCE:	
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO

**NO CUENTAN CON PEPSU**

Tabla ASME-VM : XXXXXX																		
Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos						Tipo de actividad					Tipo de valor			
				Recursos Humanos		Recursos identificables				Operación	Revisión	Tránsito	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				Asesores	Operarios	Asesores	Operarios	Operación	Revisión	Tránsito	Espera	Archivo						
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
<b>Total</b>				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**NO CUENTAN CON TABLA ASME**

❖ Asimismo, con la finalidad de implementar mecanismos que permitan mejorar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT, se elabora el pepsu y asme TO BE:

**PEPSU**

Esta herramienta es utilizada para caracterizar los procesos, son de utilidad para analizar y definir el inicio, fin, proveedores, entradas, actividades, salidas y usuarios.

<b>PEPSU: Proceso de Contrataciones Iguales o inferiores a ocho (08) UITs</b>				
<b>PROCESO:</b> Contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.			<b>CÓDIGO/ FECHA:</b> CM-01-2020	
<b>OBJETIVO:</b> Realizar contrataciones óptimas para el cumplimiento de los objetivos institucionales			<b>ALCANCE:</b> Inicia con el Requerimiento del área usuaria. Termina con la notificación de la Orden de compra o servicio al proveedor.	
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Áreas usuarias	Pedidos	Recepción y revisión del Requerimiento	Cotizaciones	Áreas usuarias  Población
Equipo de Contrataciones	Especificaciones Técnicas	Indagación en el mercado	Certificaciones Presupuestales	
Equipo de OPP	Términos de Referencia	Determinación del valor referencial	Orden de Compra para adquirir el bien	
Empresas y personas diversas que ofrecen productos o servicios	Solicitudes de cotización	Gestionar Presupuesto	Orden de Servicio para contratar el servicio	
	Solicitudes de Certificación Presupuestal	Elaborar y emitir Orden de Compra o Servicio Realizar compromiso SIAF Notificar Orden de Compra o Servicio	Expediente de contratación	

TABLA ASME-VM

Tabla ASME-VM: Proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UITs.

Punto	Actividad	Área	Tiempo	Cantidad de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor				
				Recursos Humanos					Recursos identificables		Operación	Revisión	Tratado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA		
				Recursos	Sub	Asesores 1	Asesores 2	Representante SIAP	Sistemas e Informes	Equipos									Dependencia	
1	Implica requerimiento	Área usuaria	5	1						1	1	1					1			
2	Espera de atención	Oficina de Administración	480																1	
3	Revisar, autorizar y emitir el Requerimiento	Oficina de Administración	20		1					1								1		
4	Espera de atención	Área de Logística	480																1	
5	Recibir y asignar requerimiento	Área de Logística	20		1					1							1			
6	Revisar requerimiento	Área de Logística	20			1				1								1		
7	Realizar indagación	Área de Logística	30			1				1	1	1					1			
8	Espera - Contratación proveedor	Área de Logística	480																1	
9	Recibir y solicitar validación de contrataciones	Área de Logística	20			1				1	1	1					1			
10	Espera de atención	Área usuaria	480																1	
11	Validar y emitir resultados	Área usuaria	30		1					1							1			
12	Procesar validación y determinar valor estimado	Área de Logística	15			1				1	1	1					1			
13	Solicitar marco presupuestal	Área de Logística	10			1				1	1	1					1			
14	Procesar solicitud presupuestal en el SIGA	Área de Logística	10			1				1	1	1					1			
15	Revisar expediente y firmar solicitud presupuestal	Área de Logística	5		1					1								1		
16	Revisar la solicitud presupuestal	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	20		1					1									1	
17	Procesar y otorgar certificación de crédito presupuestal	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	40				1			1	1	1					1			
18	Espera de atención	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	480																1	
19	Revisar expediente procesado y firmar certificación presupuestal	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	30		1					1							1			
20	Recepcionar y generar la orden de compra o servicio	Área de Logística	20			1				1	1	1					1			
21	Revisar compromiso SIAP y emitir orden	Área de Logística	30			1				1	1	1					1			
22	Recepcionar, revisar y firma orden de compra o servicio	Área de Logística	5		1													1		
23	Notificar Orden al proveedor	Área de Logística	5			1				1	1	1					1			
Total minutos				2735	1	7	9	1	1	17	10	10	13	5	4	5	0	13	4	6
Total Horas				45.58																
Total Días				1.90																

- La tabla Asme-VM, nos permitió identificar claramente la cantidad de actividades realizadas, el tiempo que demanda cada una de ellas, el tipo de actividad, las áreas que intervienen, así como los recursos utilizados. En este caso, se ha evidenciado 23 actividades realizadas en un total de 2735 minutos, equivalente en horas a 45 horas y 58 y en días 1.90. Considerando la jornada laboral diaria, esto a la realidad se traduce en un total de 5.69 días, que conlleva para la atención de los requerimientos de las áreas usuarias de la entidad.

- Al evidenciarse que existen actividades que no añaden valor al proceso; se ha mejorado la propuesta, eliminando 3 actividades de espera, 1 actividad de revisión innecesaria y repetitiva, así como la reducción del tiempo en otras actividades. Esta mejora se evidencia en la reducción de 23 a 19 actividades, que se realizan en 1035 minutos, en horas a 17 horas y 25 minutos. Considerando las horas laborables, esto representa 2 días. En conclusión, se realizó la reducción de 3 horas, que permiten mejorar el proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UIT.

**Tabla ASME-VM: Proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) UITs.**

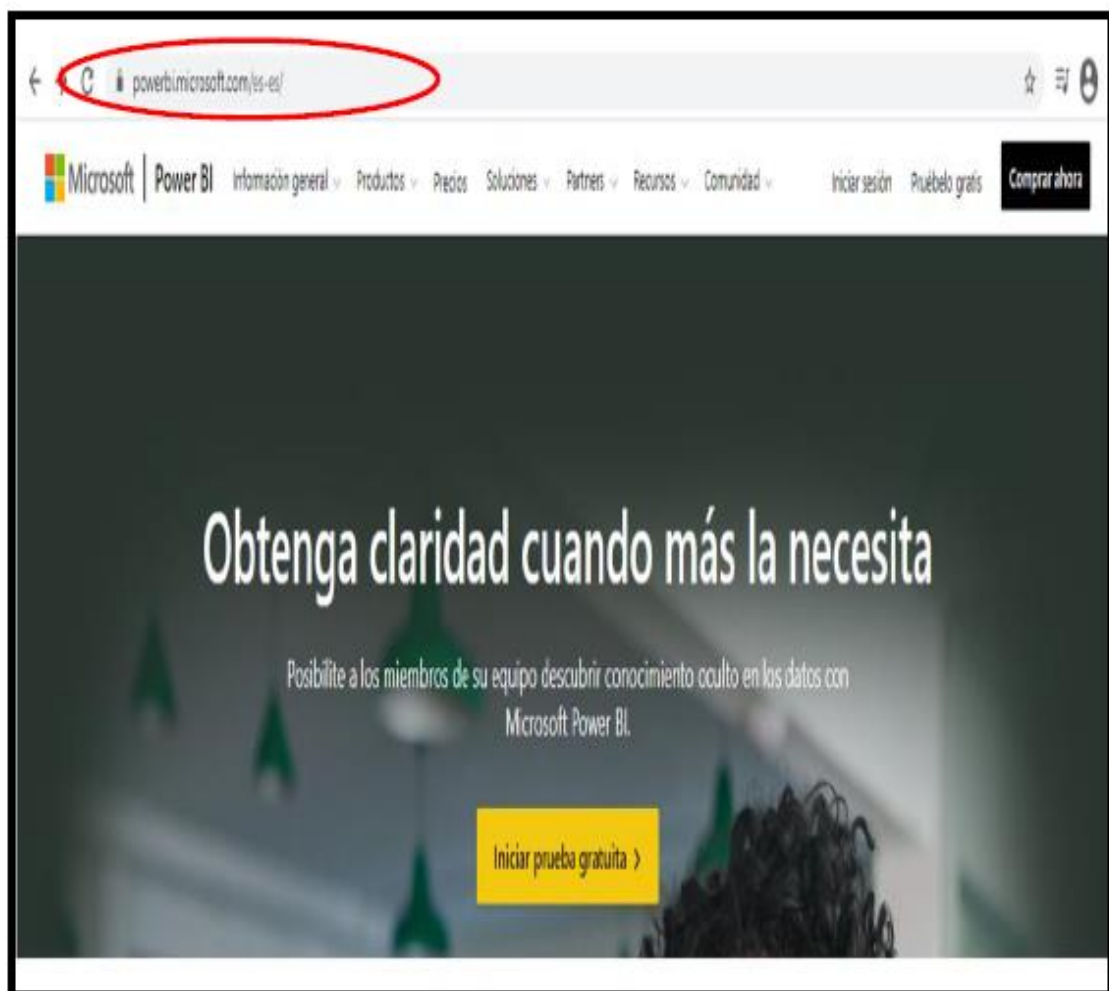
Pasos	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos					Tipo de actividad					Tipo de valor							
				Recursos Humanos					Recursos identificables			Operación	Revisión	Tratado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA		
				Iniciante	Jefe	Asesor I	Asesor II	Expertos TUP	Informes e Informes	Procedimientos	Logística	Operación	Revisión	Tratado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA		
1	Ingreso requerimiento	Área usuaria	5	1					1	1	1				1						
2	Revisar, autorizar y remitir el Requerimiento	Oficina de Administración	20		1				1							1					
3	Recibir y asignar requerimiento	Área de Logística	20		1				1					1							
4	Revisar requerimiento	Área de Logística	20			1			1						1						
5	Realizar Indagación	Área de Logística	30			1			1	1	1			1							
6	Espera - Cotizaciones proveedores	Área de Logística	480										1				1				
7	Recibir y solicitar validación de cotizaciones	Área de Logística	20			1			1	1	1			1							
8	Espera de atención	Área usuaria	240										1				1				
9	Validar y remitir resultados	Área usuaria	30		1				1					1							
10	Procesar validación y determinar valor estimado	Área de Logística	15			1			1	1	1			1							
11	Solicitar marco presupuestal	Área de Logística	10			1			1	1	1			1							
12	Procesar solicitud presupuestal en el SIGA	Área de Logística	10			1			1	1	1			1							
13	Revisar expediente y firmar solicitud presupuestal	Área de Logística	5		1				1							1					
14	Procesar y otorgar certificación de crédito presupuestal	Oficina de Plancamiento y Presupuesto	40				1		1	1	1			1							
15	Revisar expediente procesado y firmar certificación presupuestal	Oficina de Plancamiento y Presupuesto	30		1				1					1							
16	Recepcionar y generar la orden de compra o servicio	Área de Logística	20			1			1	1	1			1							
17	Realizar compromiso SIAF y emitir orden	Área de Logística	30			1		1	1	1	1			1							
18	Recepcionar, revisar y firma orden de compra o servicio	Área de Logística	5		1											1					
19	Notificar Orden al proveedor	Área de Logística	5			1			1	1	1			1							
			<b>Total minutos</b>	<b>1035</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	
			<b>Total Horas</b>	<b>17.25</b>																	
			<b>Total Días</b>	<b>0.72</b>																	



## 7.5 Evidencia 5: Documentar el procedimiento de construcción y definir las métricas del dashboard mediante Power BI, con el objetivo de Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.

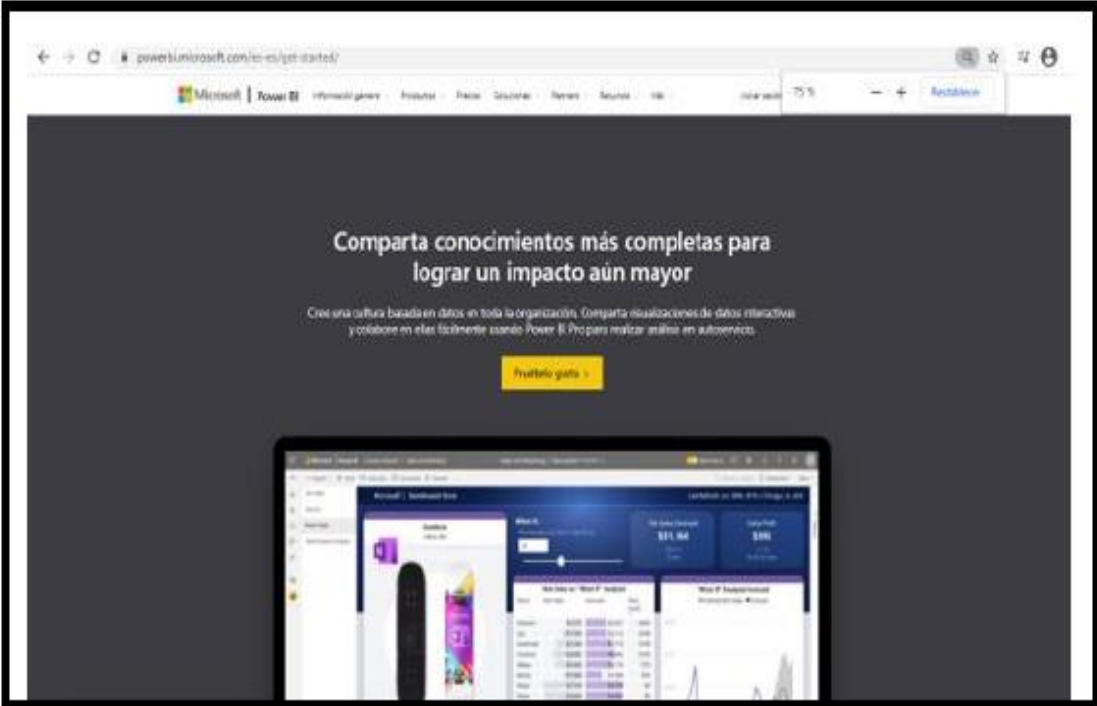
A continuación, se establece de manera detallada el procedimiento de construcción del dashboard mediante Power BI.

**PASO 1: Acceder a la página web: [powerbi.microsoft.com](https://powerbi.microsoft.com)**

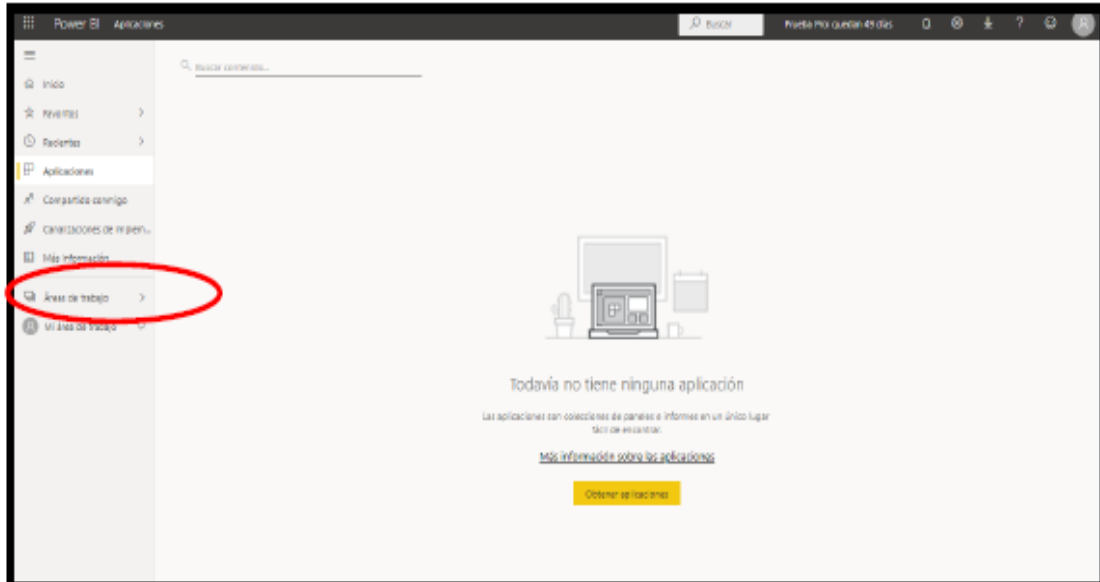


Power BI, es una herramienta inteligente que analiza datos y los transforma en información, utilizando gráficos y tablas fáciles de procesar.

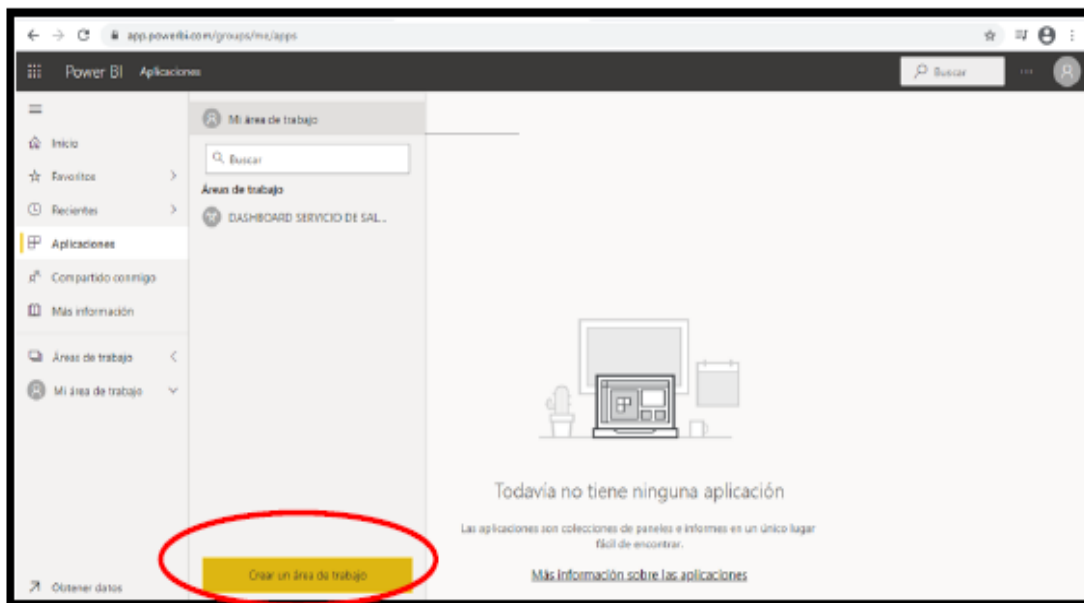
## PASO 2: Registrar e ingresar su cuenta corporativa

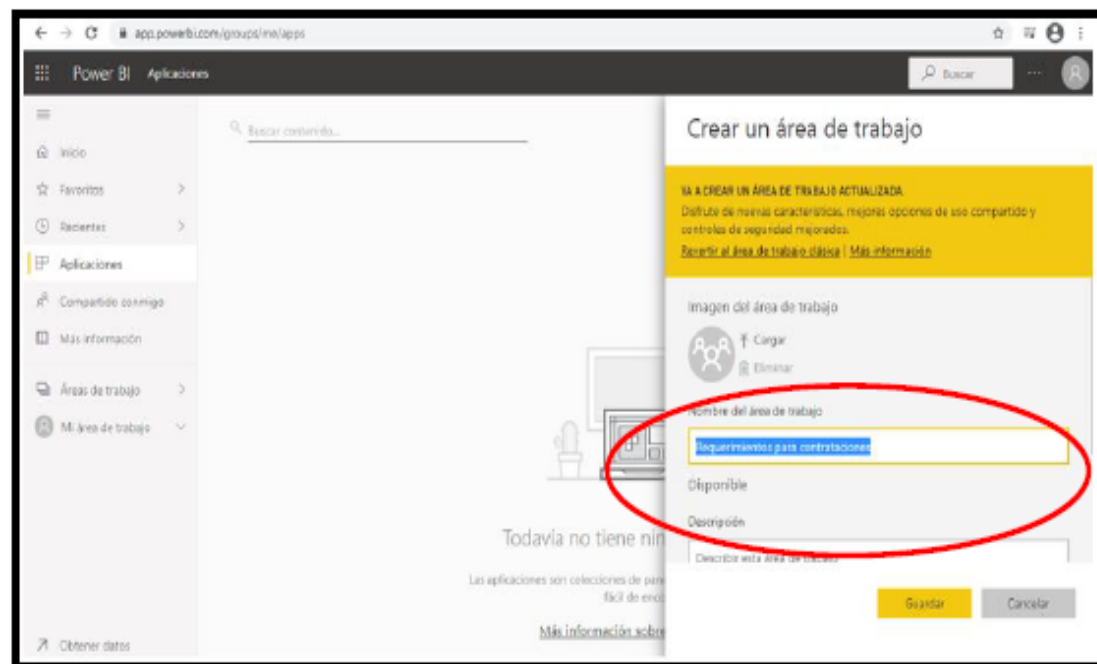


**PASO 3: Ingresará al panel de trabajo y dará un clic en Área de Trabajo.**

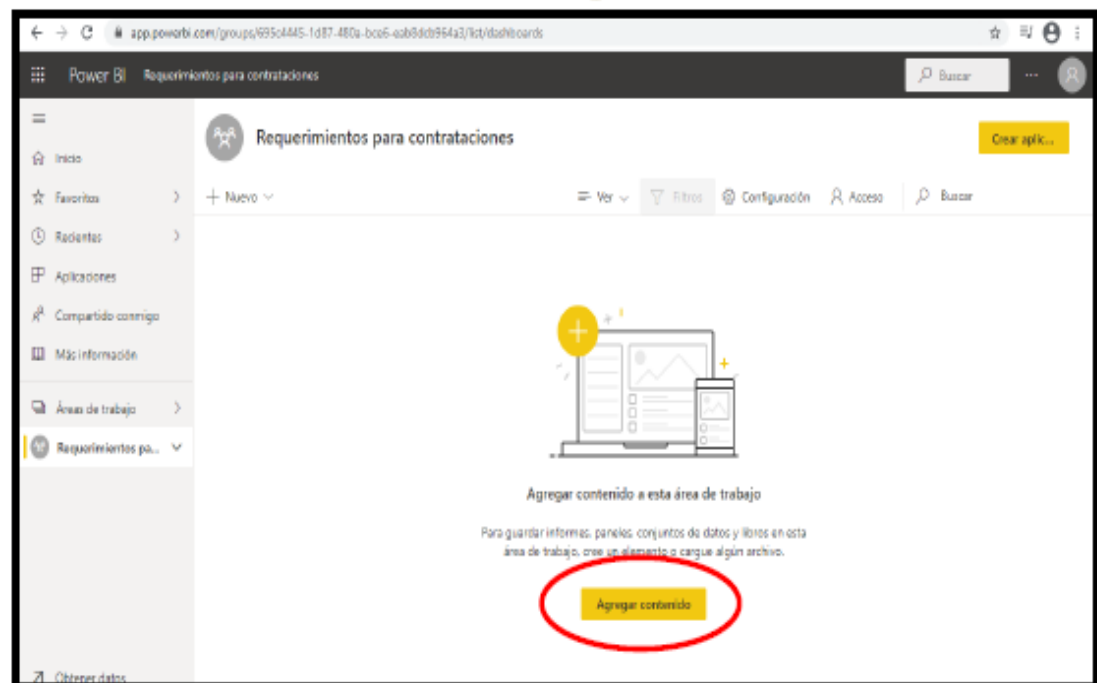


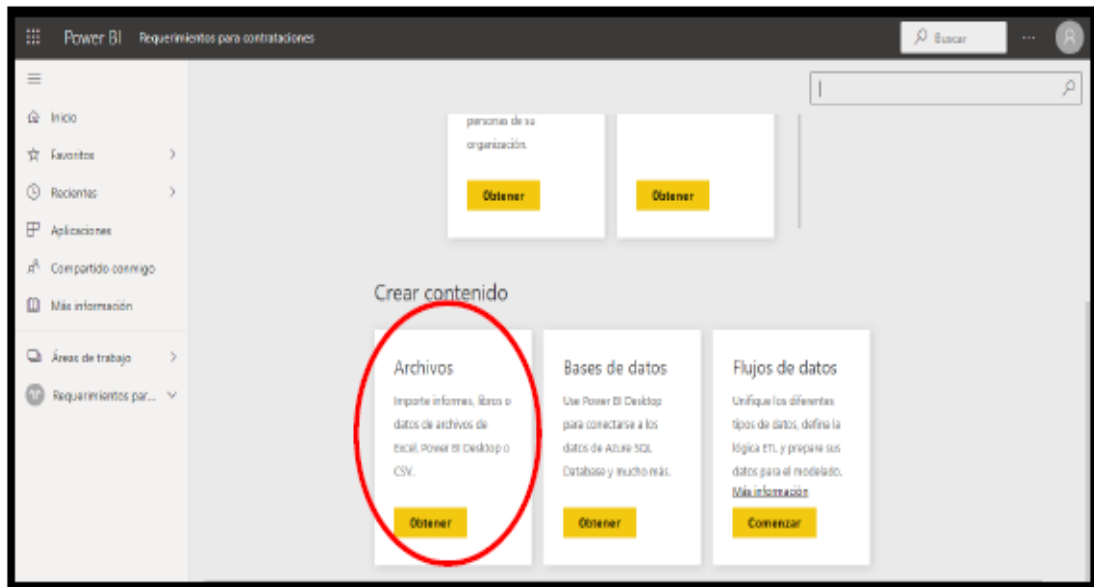
**PASO 4: Dar clic en la opción *crear un área de trabajo* y precisar el nombre del área de trabajo.**



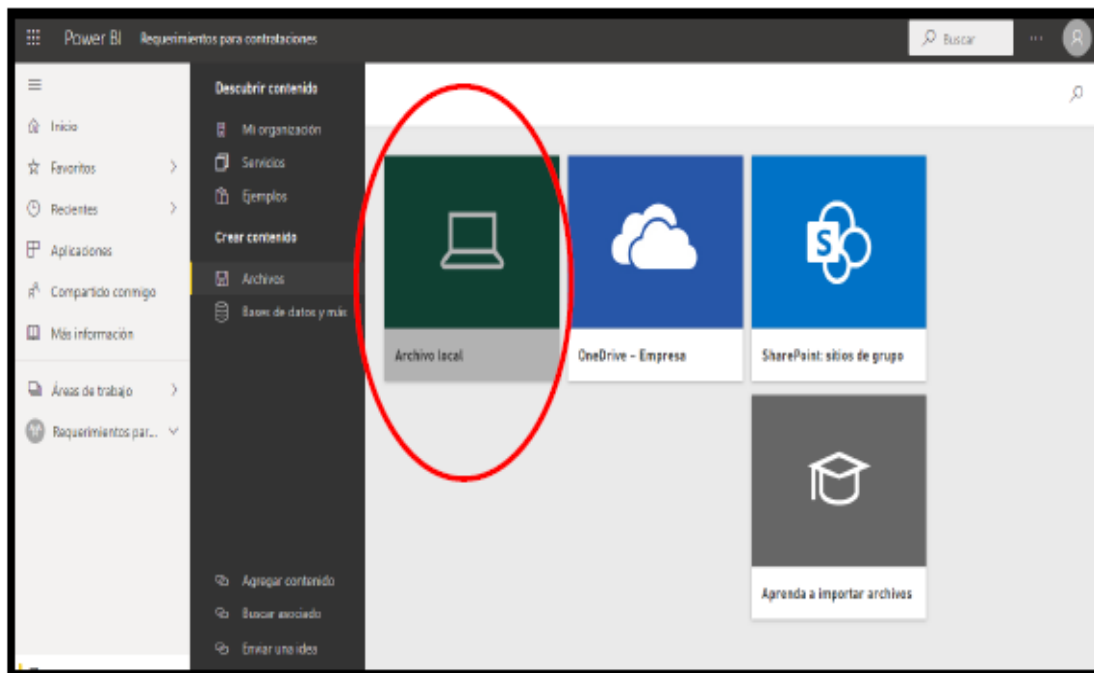


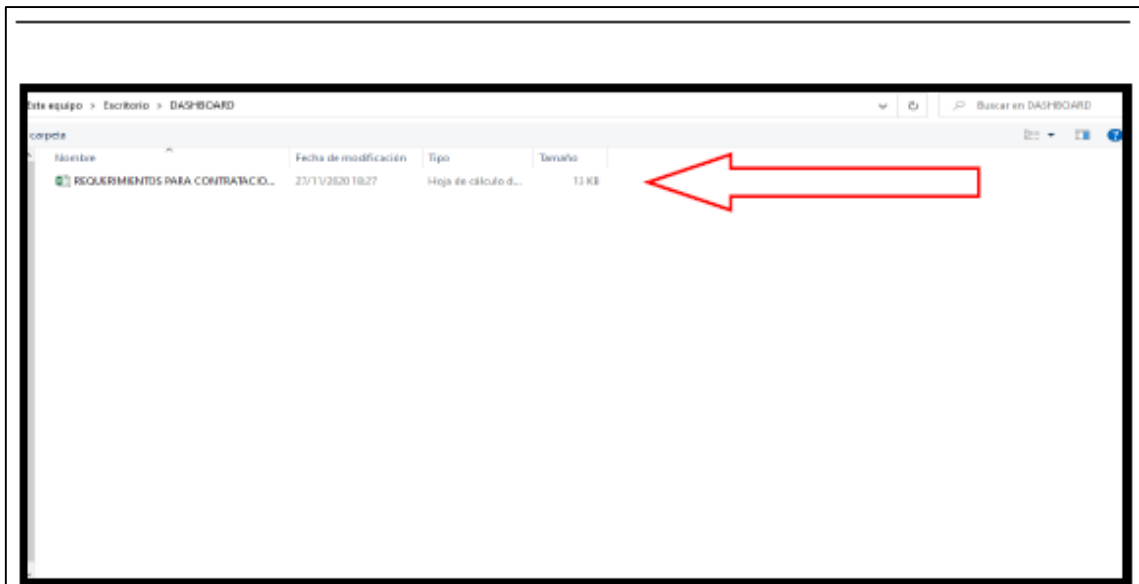
**PASO 5: Hacer clic en *Agregar contenido*, para importar datos desde la opción *archivos* o base de datos.**



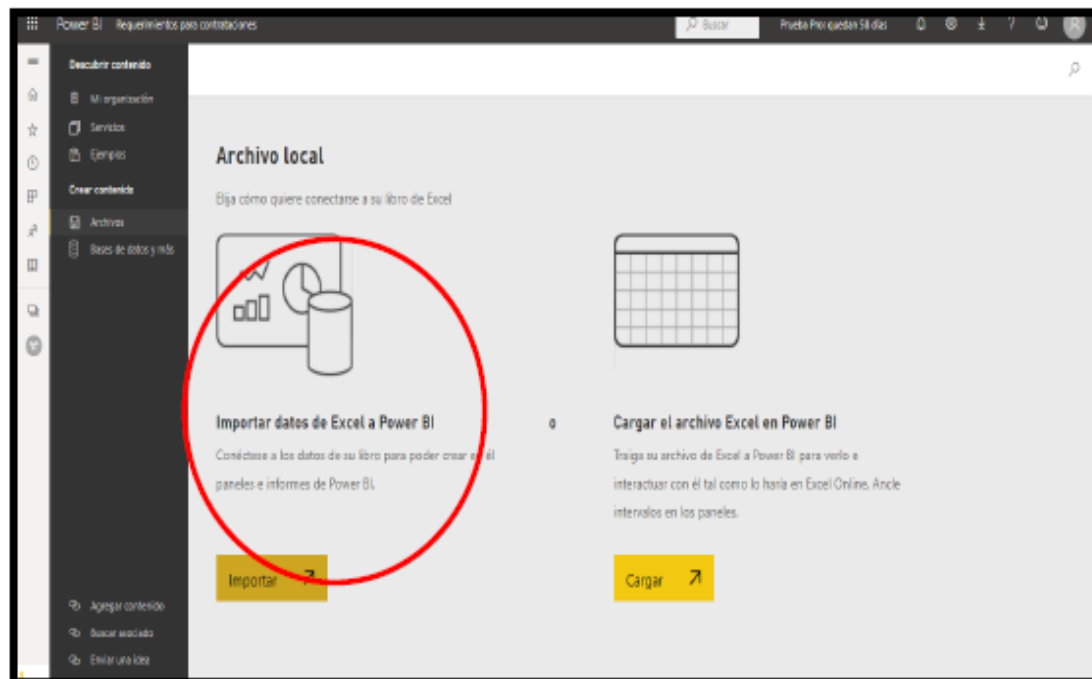


**PASO 6: Dar clic en *Archivo Excel* desde donde importará la Base de Datos creada "Requerimientos para contrataciones"**

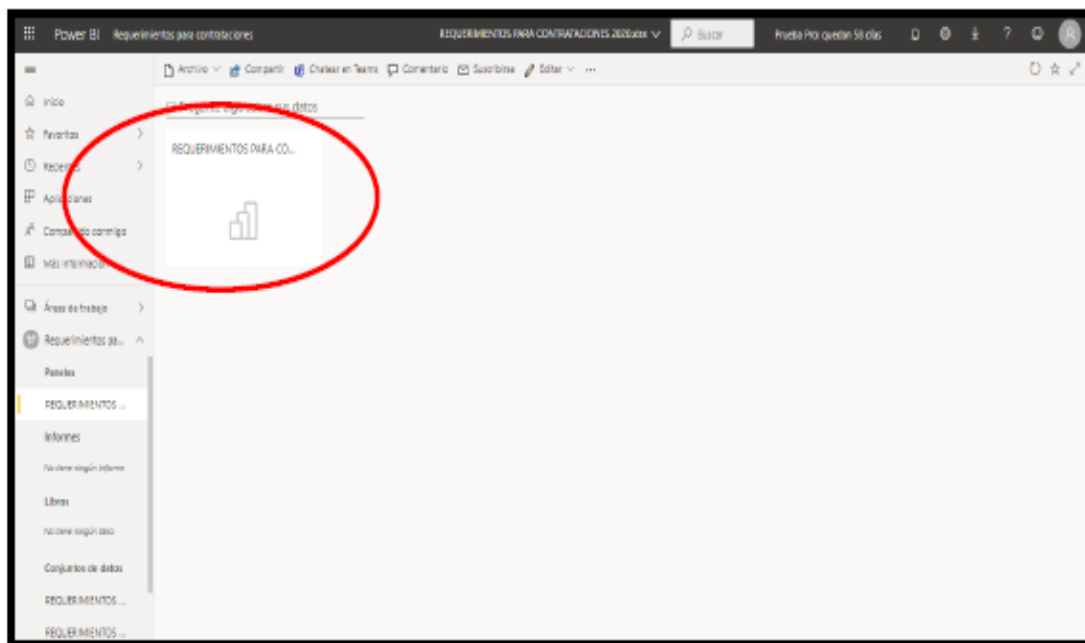
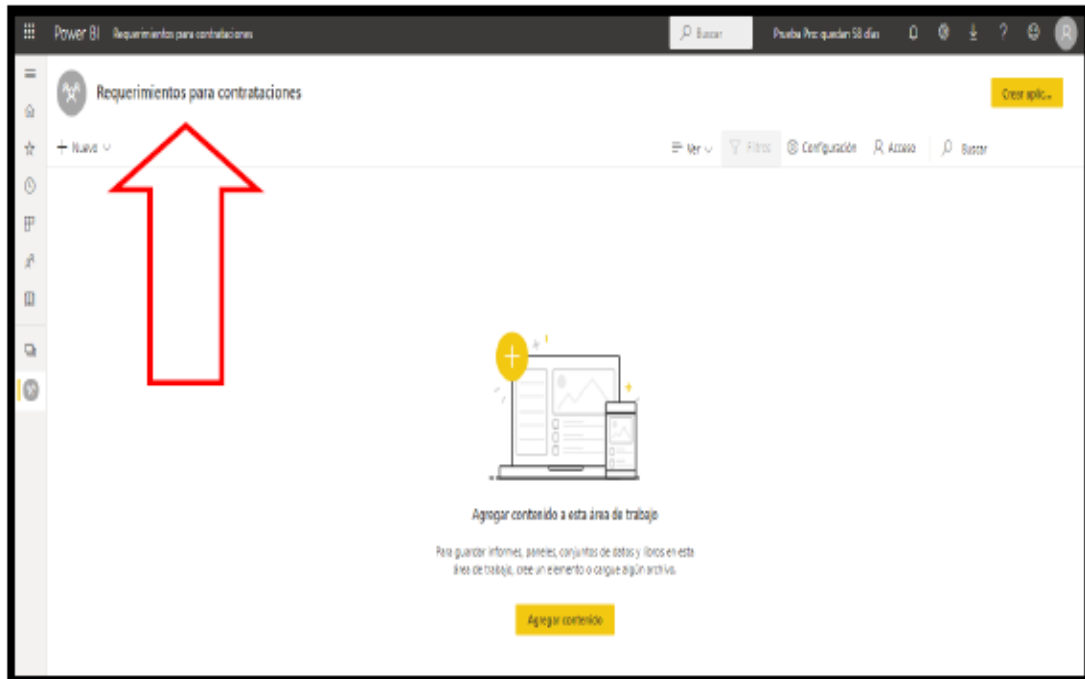




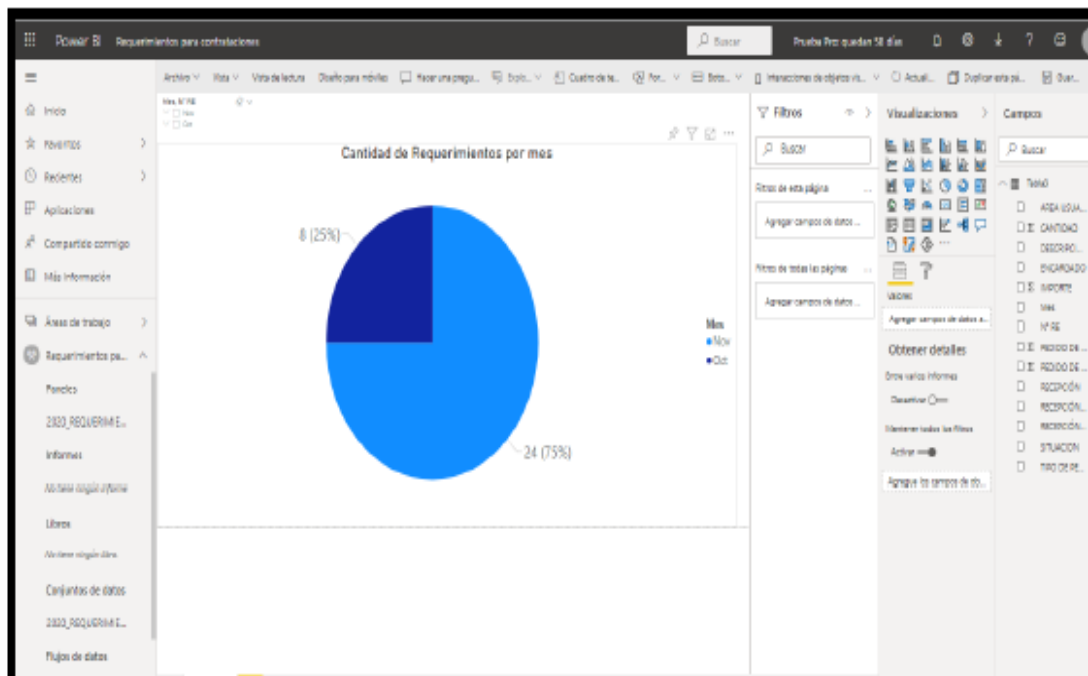
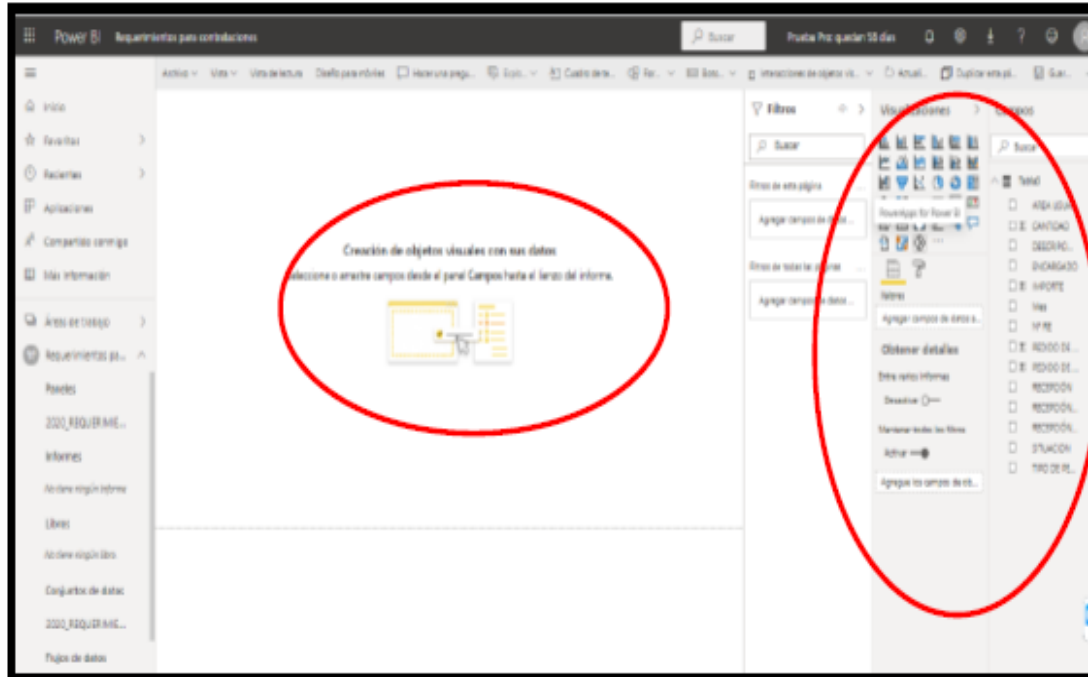
**PASO 7:** Para importar datos, deberá dar clic en la opción *Archivo Local datos de Excel a Power BI*. Se cargará en la sección paneles que es nuestros dashboard de trabajo.



**PASO 8: Se deberá verificar que el archivo importado ha sido cargado en la sección paneles.**



## PASO 9: Creación de objetos visuales con sus datos.



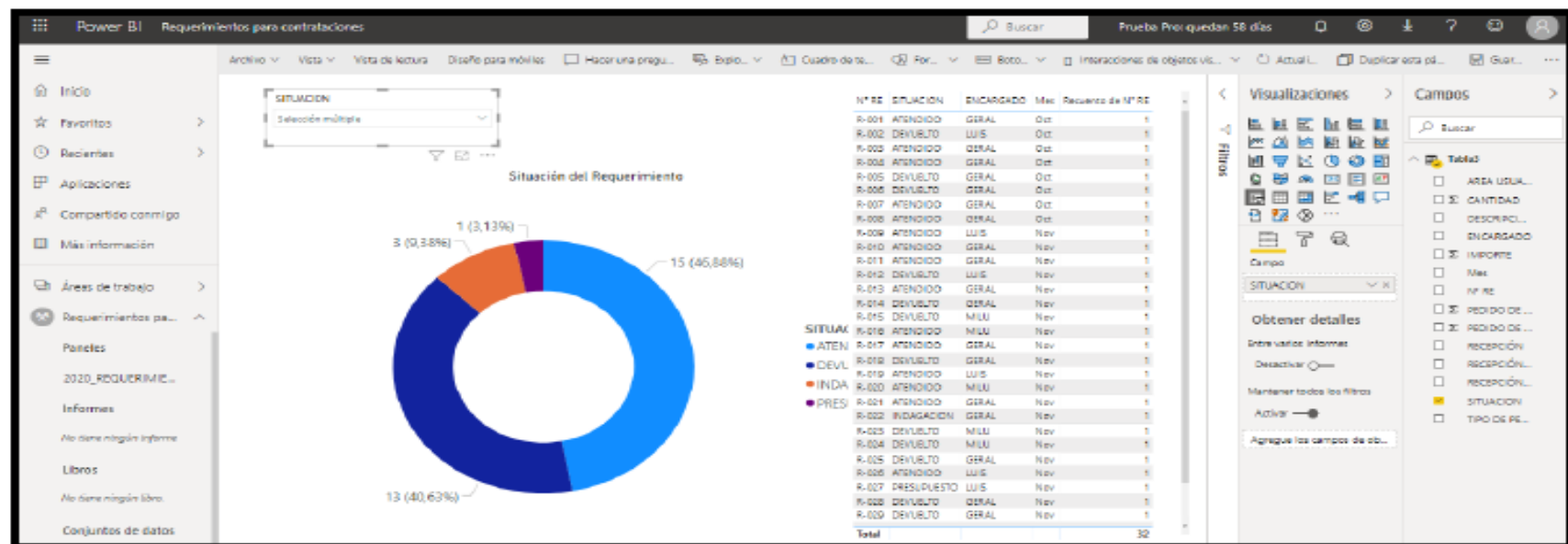


## 7.6 Evidencia 6: Implementar el dashboard de control de requerimientos para contrataciones, con el objetivo de Implementar un dashboard de control de requerimientos para contrataciones, mediante POWER BI.

Como parte de la evidencia, se realizaron gráficos para verificar el funcionamiento con relación del control de los requerimientos para contrataciones.

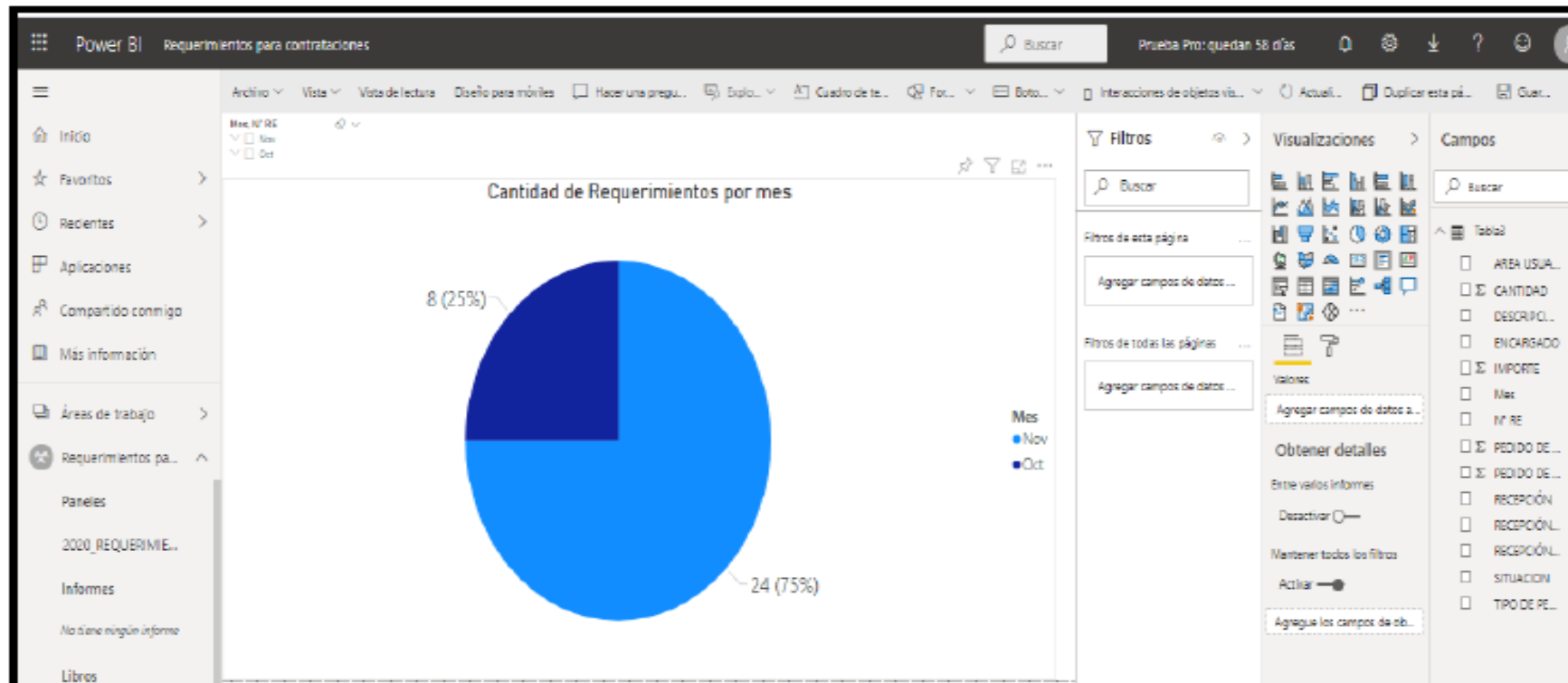
Gráfico 1: Situación de los requerimientos

En el presente gráfico visualizamos la cantidad de requerimientos que han sido atendidos, devueltos, en proceso de indagación, en presupuesto. De acuerdo a la representación del total de 32 requerimientos entre octubre y noviembre, se han atendido más del 46% de los requerimientos.



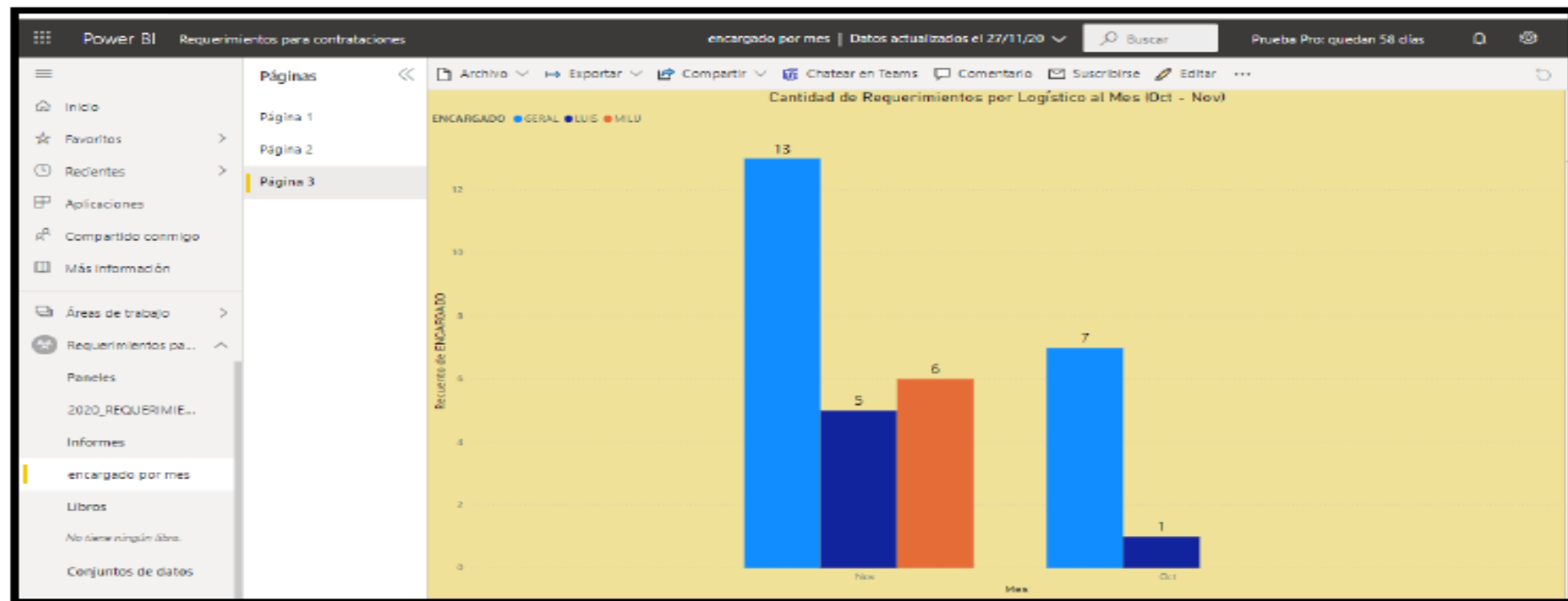
**Gráfico 2: Cantidad de Requerimientos por Mes**

*En el presente gráfico se identificó la cantidad de requerimientos recibidos durante los meses de octubre y noviembre. También se evidencia que, en el mes de noviembre, existe una notable creciente de los requerimientos de las áreas usuarias.*



**Gráfico 3: Cantidad de Requerimientos por Logístico**

*Una de las métricas importantes, es la referida a la cantidad de requerimientos que se asigna a cada personal logístico, toda vez que esto permite realizar una adecuada distribución de los requerimientos. Tal como se observa en el gráfico de barras, en los dos últimos meses, uno de los tres logísticos ha recibido la mayor carga laboral; por lo que, se debe corregir dicha situación y hacer una redistribución, que permita dar pronta atención a los requerimientos, evitando generar cuellos de botella.*



---

## 8. Aceptación del documento

Con fecha 5 de diciembre del 2020, se acuerda que el presente documento será ejecutado por los miembros del proyecto.

Gerente del Proyecto

Asesor del Proyecto

-----  
Geraldine Ruiz Loayza

-----  
Dr. David Flores Zafra

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIONES IGUALES O INFERIORES A OCHO (08) UIT, EN UNA ENTIDAD PÚBLICA, LIMA 2020

Estimado colaborador:

El presente cuestionario pretende conocer su opinión con respecto a la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit.

Al respecto, su aporte es valioso para la investigación, por lo que se le solicita responder a todas las preguntas, para lo cual deberá marcar con un aspa (x) una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta. Se agradece su participación.

Sexo: Femenino ( )                      Masculino ( )  
 Edad: 25-34 años ( )                      35-44 años ( )                      45 años a más ( )

Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
--------------	------------------------	----------------	---------------------	----------------

Nro.	Ítems  SUB CATEGORÍA: Área Usuaría	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que los requerimientos son remitidos oportunamente para su atención?	1	2	3	4	5
2	¿Se realizan observaciones y/o devoluciones de los requerimientos?	1	2	3	4	5
3	¿Considera que los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas se formulan correctamente?	1	2	3	4	5
4	¿Se realizan capacitaciones y/o reuniones internas relacionadas a las contrataciones y formulación de los requerimientos que incluye los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?	1	2	3	4	5
5	¿Se realiza una adecuada planificación para la remisión de los requerimientos?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA: Documentos de Gestión</b>						
6	¿Se cuenta con alguna directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	1	2	3	4	5
7	¿Considera que las directivas y documentos estandarizados optimizan la gestión del proceso de las contrataciones?	1	2	3	4	5
8	¿Se utilizan formatos estandarizados de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?	1	2	3	4	5
9	¿Se utilizan flujogramas para conocer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	1	2	3	4	5
10	¿El personal de las áreas, identifica claramente las actividades del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA: Control</b>						
11	¿Se trabaja con alguna base de datos o registro de los requerimientos?	1	2	3	4	5
12	¿Realizan algún tipo de control con relación al incremento en la demanda de los requerimientos?	1	2	3	4	5
13	¿Se tiene alguna base de datos o registro que permita controlar la distribución y asignación de los requerimientos?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que los requerimientos son distribuidos y asignados de manera equitativa?	1	2	3	4	5
15	¿Utilizan indicadores con relación a los requerimientos?	1	2	3	4	5

Muchas gracias

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Subcategorías	Preguntas de la entrevista
1	Área Usuaría	¿Cuáles son los principales problemas o falencias que presentan las áreas usuarias con relación a sus requerimientos y cómo esto afecta la gestión del proceso de las contrataciones?
2		¿Por qué motivos cree que los requerimientos no son realizados de manera adecuada u oportuna? ¿Consideraría necesario realizar capitaciones internas? ¿Por qué?
3	Documentos de Gestión	¿Cómo se realizan las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits? ¿Se cuenta con una Directiva interna, flujograma del proceso de las contrataciones u algún otro documento de gestión, considera que es importante?
4		¿Cree que es necesario estandarizar formatos para la formulación de los Requerimientos? ¿Por qué?
5	Control	¿Cómo controlan la cantidad de requerimientos de las áreas usuarias y la situación de atención de los mismos? ¿Cuentan con indicadores de gestión?
6		¿Se controla la cantidad de requerimientos que se asigna a cada logístico? ¿Considera que se realiza una adecuada distribución de los requerimientos y cree que esto influye en la gestión del proceso de las contrataciones?

Observaciones


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

## Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

### Ficha de validez del cuestionario para medir la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Utr, en una entidad pública, Lima 2020

Nro.	Ítems	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.				
<b>Sub categoría 1: Área Usaria</b>																		
<b>Indicador 1: Requerimientos</b>																		
1.	¿Considera que los requerimientos son remitidos oportunamente para su atención?				4				4				4				4	
2.	¿Se realizan observaciones y/o devoluciones de los requerimientos?				4				4				4				4	
<b>Indicador 2: Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas</b>																		
3.	¿Considera que los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas se formulan correctamente?				4				4				4				4	
4.	¿Se realizan capacitaciones y/o reuniones internas relacionadas a las contrataciones y formulación de los requerimientos que incluye los Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?				4				4				4				4	
<b>Indicador 3: Planificación de Requerimientos</b>																		
5.	¿Se realiza una adecuada planificación para la remisión de los requerimientos?				4				4				4				4	
<b>Sub categoría 2: Documentos de Gestión</b>																		
<b>Indicador 4: Directiva de Contrataciones</b>																		
6.	¿Se cuenta con alguna directiva interna que regule las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Utr?				4				4				4				4	
7.	¿Considera que las directivas y documentos estandarizados optimizan la gestión del proceso de las contrataciones?				4				4				4				4	
<b>Indicador 5: Formatos Estandarizados</b>																		
8.	¿Se utilizan formatos estandarizados de Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas?				4				4				4				4	
<b>Indicador 6: Flujogramas del Proceso</b>																		
9.	¿Se utilizan flujogramas para conocer el proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Utr?				4				4				4				4	
10.	¿El personal de las áreas, identifica claramente las actividades del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Utr?				4				4				4				4	
<b>Sub categoría 3: Control</b>																		
<b>Indicador 7: Registro de Requerimientos</b>																		
11.	¿Se trabaja con alguna base de datos o registro de los requerimientos?				4				4				4				4	
12.	¿Realiza algún tipo de control con relación al incremento en la demanda de los requerimientos?				4				4				4				4	
<b>Indicador 8: Registro de Distribución de Requerimientos</b>																		
13.	¿Se tiene alguna base de datos o registro que permita controlar la distribución y asignación de los requerimientos?				4				4				4				4	
14.	¿Considera que los requerimientos son distribuidos y asignados de manera equitativa?				4				4				4				4	
<b>Indicador 9: Indicadores de Requerimientos</b>																		
15.	¿Utilizan indicadores con relación a los requerimientos?				4				4				4				4	

Validado por:

Apellidos	Nolazco Labajos	
Nombres	Fernando Alexis	
Profesión	Docente	
Especialidad	Educación	
Años de experiencia	18 años	
Cargo que desempeña actualmente	Catedrático de Metodología en investigación	DNI: 40086182
Fecha	Noviembre	Sello y firma: 

## Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020

**Nombre de la propuesta:** Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones

Yo, David Flores Zafra, identificado con DNI Nro 41541647 Especialista en Proyectos de IT e investigación, actualmente laboro en IBM del Perú, ubicado en Lima, 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 presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los 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. La propuesta es viable.

Es todo cuanto informo;

Firma



**Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)**

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
1	1	5	2	2	3	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1
2	2	4	1	1	2	1	4	1	1	2	1	1	2	2	1
3	1	4	1	2	1	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1
4	3	4	2	1	2	1	5	2	1	2	3	3	2	3	3
5	1	4	2	2	2	1	5	1	1	2	1	1	1	1	2
6	1	4	2	2	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	4	2	2	2	1	4	1	1	1	1	1	2	3	3
8	3	4	2	1	3	1	5	2	1	3	2	2	2	4	1
9	2	4	2	3	3	1	5	3	1	1	2	2	1	1	3
10	2	3	2	2	2	1	5	2	1	1	5	5	5	1	1
11	3	4	2	1	4	1	5	1	1	2	1	1	2	1	3
12	2	4	2	3	2	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1
13	2	3	2	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1	2	1
14	1	4	1	1	1	1	5	1	1	1	2	3	3	1	2
15	2	3	3	1	2	1	5	3	1	1	1	2	2	1	2
16	2	3	1	2	3	1	5	2	1	1	1	1	2	1	1
17	1	3	2	1	1	1	5	1	1	2	1	2	1	1	3
18	2	5	2	3	3	1	5	1	1	3	5	5	5	3	1
19	1	3	3	1	3	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1
20	1	3	1	3	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1
21	3	5	1	1	3	1	5	1	1	1	3	3	3	3	3
22	2	5	4	2	2	1	5	1	1	1	1	2	1	4	2
23	4	4	1	1	4	1	4	3	1	1	4	3	4	2	3
24	1	4	4	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1
25	2	5	2	2	2	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1
26	1	5	3	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	1
27	2	4	4	2	2	1	5	3	1	1	3	2	3	1	2
28	4	4	2	1	4	1	5	1	1	1	4	3	4	4	1
29	2	5	2	2	3	1	5	1	1	1	2	2	2	3	1
30	1	4	3	1	3	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1

## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

### Entrevistado1 (Entrev.1) - Jefe del Área de Logística

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son los principales problemas o falencias que presentan las áreas usuarias con relación a sus requerimientos y cómo esto afecta la gestión del proceso de las contrataciones?	Las principales falencias que presentan las áreas usuarias, son la inadecuada formulación de los Términos de referencia y Especificaciones técnicas que genera la devolución y/o reformulación del requerimiento. Esto sí afecta la gestión del proceso de la contratación, porque nos obliga a la devolución y por ende genera una demora en la cadena de abastecimiento de la entidad.
2	¿Por qué motivos cree que los requerimientos no son realizados de manera adecuada u oportuna? ¿Consideraría necesario realizar capacitaciones internas? ¿Por qué?	Los requerimientos no son realizados de manera adecuada, esto es por el desconocimiento de las áreas usuarias en la normativa de contrataciones; también considero que no son realizadas de forma oportuna porque las áreas usuarias remiten su requerimiento sin considerar el tiempo estimado que tiene el órgano encargado de las contrataciones, para realizar un eficiente proceso de contratación. Sí, me parece que es adecuado que las áreas usuarias tengan un acompañamiento del área de logística, a fin de que les pueda permitir realizar una mejor explicación de la necesidad que ellos quieren plasmar en el requerimiento, esto les ayudará a que su gestión de la contratación sea más eficiente y a nosotros para aminorar tiempos.
3	¿Cómo se realizan las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits? ¿Se cuenta con una Directiva interna, flujograma del proceso de las contrataciones u algún otro documento de gestión, considera que es importante?	De manera empírica. Mi jefatura coordina con los logísticos para que determinen cuales son los requisitos que se deben considerar para tomar la mejor opción del mercado en la contratación. No, la entidad no tiene una directiva aprobada para adquisiciones iguales o menores a 08 Uits. Si es importante, porque nos permitirá mejorar y optimizar nuestro proceso de contratación.
4	¿Cree que es necesario estandarizar formatos para la formulación de los Requerimientos? ¿Por qué?	Es necesario porque va a permitir al área usuaria tanto como al Órgano encargado de las contrataciones (OEC), uniformizar un criterio para la atención de los requerimientos; asimismo va a permitir la reducción de errores, la determinación de mejores procedimientos de adquisición. Esto nos puede servir para mejorar nuestro sistema de gestión y para aminorar tiempos.
5	¿Cómo controlan la cantidad de requerimientos de las áreas usuarias y la situación de atención de los mismos? ¿Cuentan con indicadores de gestión?	Los requerimientos son recibidos por el área de logística mediante el sistema de gestión documental y se distribuyen de manera aleatoria. No se cuenta con base de datos para controlar los requerimientos. Tampoco se cuenta con indicadores de gestión; pero me parece que es adecuado tenerlo, por lo cual vamos a elaborar una base de datos que nos permita llevar un control del registro y asignación de cada requerimiento.
6	¿Se controla la cantidad de requerimientos que se asigna a cada logístico? ¿Considera que se realiza una adecuada distribución de los requerimientos y cree que esto influye en la gestión del proceso de las contrataciones?	No hay un control, debido a que no hay una matriz compartida o un programa que nos permita asignar por cantidades a los logísticos. Considero que sí puede haber una mala distribución de los requerimientos, debido a que no tenemos una matriz implementada que nos determine las cantidades de los requerimientos que tiene cada operador logístico, y que me pueda permitir hacer una distribución de manera más eficiente. A su vez esto influye en que la gestión del proceso de las contrataciones tenga cierto retraso y además esto influye en la sobrecarga de trabajo que tiene los logísticos.

**Entrevistado2 (Entrev.2) - Especialista en Contrataciones y Coordinadora de Logística**

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son los principales problemas o falencias que presentan las áreas usuarias con relación a sus requerimientos y cómo esto afecta la gestión del proceso de las contrataciones?	Los principales problemas identificados, están relacionados a la deficiencia en la elaboración de las Especificaciones Técnicas, Términos de Referencia-; esto debido a que los funcionarios de las diversas áreas usuarias, no están capacitados en la Ley de Contrataciones y su reglamento. Esto afecta al Proceso de las contrataciones en la atención oportuna de los requerimientos y por tanto no se cumple con la finalidad pública.
2	¿Por qué motivos cree que los requerimientos no son realizados de manera adecuada u oportuna? ¿Consideraría necesario realizar capacitaciones internas? ¿Por qué?	Tal como se mencionó en la pregunta anterior, esto se debe a la falta de personal capacitado en la Ley de Contrataciones y su Reglamento, falta de personal capacitado y especializado en la elaboración de Términos de referencia y Especificaciones técnicas. Sí, considero necesario, toda vez que con las capacitaciones se mejoraría el desempeño del personal y por tanto se agilizaría los procedimientos de contrataciones.
3	¿Cómo se realizan las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits? ¿Se cuenta con una Directiva interna, flujograma del proceso de las contrataciones u algún otro documento de gestión, considera que es importante?	Se realiza de manera discrecional, es decir por criterio del especialista, aplicando sus conocimientos. Actualmente no se cuenta con directivas, flujogramas. Las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits, deberían contar una directiva interna, a fin de que el personal especializado desempeñe sus funciones de manera adecuada y dentro de los parámetros de la normativa de Ley de Contrataciones, a la vez servirá para otro personal involucrado en el proceso de las contrataciones.
4	¿Cree que es necesario estandarizar formatos para la formulación de los Requerimientos? ¿Por qué?	Es necesario estandarizar porque de esta manera se uniformizarán criterios, simplificarían procedimientos administrativos y en consecuencia se mejoraría el desempeño de la entidad.
5	¿Cómo controlan la cantidad de requerimientos de las áreas usuarias y la situación de atención de los mismos? ¿Cuentan con indicadores de gestión?	No se realiza el control adecuado de los requerimientos, toda vez que no se cuenta con sistemas informáticos para el control de los mismos. Tampoco se cuentan con indicadores de gestión.
6	¿Se controla la cantidad de requerimientos que se asigna a cada logístico? ¿Considera que se realiza una adecuada distribución de los requerimientos y cree que esto influye en la gestión del proceso de las contrataciones?	En la actualidad no se controla la asignación de los requerimientos; no se realiza una distribución adecuada de los requerimientos. Esto influye en que determinadas personas tienen demasiada carga laboral con relación a otras personas que desempeñan similar función, lo cual puede ser perjudicial para el desarrollo de sus actividades.

### Entrevistado3 (Entrev.3) - Especialista en Contrataciones del Área de Logística

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son los principales problemas o falencias que presentan las áreas usuarias con relación a sus requerimientos y cómo esto afecta la gestión del proceso de las contrataciones?	<p>Con respecto a los requerimientos se ha podido observar que algunos no contemplan la documentación necesaria, como por ejemplo informes de evaluación que son necesarios para la adquisición de licencias, los ítems de los pedidos no coinciden con la descripción del bien o servicio solicitado; en el caso de las especificaciones técnicas o términos de referencia, encontramos errores en cuanto a la formulación de estos, al no especificarse adecuadamente la descripción del bien o servicio objeto de la contratación, la finalidad pública, las condiciones de los requerimientos, entre otras observaciones; lo cual nos obliga a devolver los requerimientos a las áreas usuarias, para que lo reformulen. Además de estas observaciones, se debe sumar el hecho de que los requerimientos no son remitidos de manera oportuna, esto al no contar con una buena planificación y programación que se supone está sujeto al plan operativo institucional de cada área.</p> <p>Pienso que todo esto, repercute en la pronta atención de los requerimientos.</p>
2	<p>¿Por qué motivos cree que los requerimientos no son realizados de manera adecuada u oportuna?</p> <p>¿Consideraría necesario realizar capacitaciones internas? ¿Por qué?</p>	<p>Porque las áreas usuarias generalmente no cuentan con el personal especializado para la formulación, programación y planificación de sus requerimientos. También porque en el estado no existe personal estable.</p> <p>Por supuesto que sí, considero muy importante que se realicen capacitaciones al personal de las áreas; porque esto permitirá que conozcan sobre la normativa de contrataciones, como es el proceso de las contrataciones, como formular adecuadamente sus requerimientos; y de esta manera tener un personal preparado y que contribuya de manera óptima con la consecución de los objetivos de la entidad.</p>
3	¿Cómo se realizan las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits? ¿Se cuenta con una Directiva interna, flujograma del proceso de las contrataciones u algún otro documento de gestión, considera que es importante?	<p>En primer lugar, hay que establecer que las contrataciones iguales o inferiores a 08 Uits, no se rigen bajo la Ley N° 30225 “Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento”. En segundo lugar, no se cuenta con una normativa interna, flujogramas o documentos de gestión que establezcan los procedimientos para este tipo de contratación; por lo que, se realiza de acuerdo a los criterios que imparte o implementa la jefatura; no obstante, dichos criterios no deben atentar con algún principio o disposición de la Ley de contrataciones.</p> <p>Considero que sí es muy importante contar con una directiva, flujogramas o algún documento de gestión; porque va a establecer de manera clara el procedimiento que ha de seguir el OEC y las áreas usuarias respecto a las contrataciones menores a 08 Uits. Además, por su carácter vinculante su cumplimiento es obligatorio para cada uno de los actores en el proceso de la contratación.</p>
4	¿Cree que es necesario estandarizar formatos para la formulación de los Requerimientos? ¿Por qué?	Sí es necesario, porque va a permitir un mejor desempeño de las áreas usuarias para la formulación de sus requerimientos, así como del trámite administrativo, reducir errores y optimizar la gestión de las contrataciones.
5	¿Cómo controlan la cantidad de requerimientos de las áreas usuarias y la situación de	No existe un sistema o registro que permita controlar los requerimientos que ingresan al área de logística, tampoco se cuenta con un personal que se dedique a esta tarea, lo cual es una

	atención de los mismos? ¿Cuentan con indicadores de gestión?	deficiencia de nuestra área. Tampoco se cuenta con indicadores de gestión.
6	¿Se controla la cantidad de requerimientos que se asigna a cada logístico? ¿Considera que se realiza una adecuada distribución de los requerimientos y cree que esto influye en la gestión del proceso de las contrataciones?	No existe un control de la cantidad de los requerimientos que se asigna a cada logístico, por consiguiente, al momento de la distribución no se tiene una idea clara de cuanta es la carga de trabajo que tiene cada uno. Considero que no se realiza una adecuada distribución y asignación de los requerimientos. Definitivamente, esto sí influye en la gestión del proceso de las contrataciones, porque al tener mayor carga de trabajo va a generar una disminución en la eficiencia del desempeño de cada logístico, y esto se traduce en demora en la atención de los requerimientos, así como esto puede generar un clima de trabajo negativo.

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

Gestión del proceso de contrataciones - ATLAS.ti - Versión de prueba

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Vista

Crear cita libre Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir dirección de vínculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Explorador del proyecto

Buscar

Gestión del proceso de contrataciones

Documentos (1)

D 1: ENTREVISTA. ATLAS TI (39)

1:1 ¶ 56, inadecuada formulación de los Términos de refe  
 1:2 ¶ 56, afecta la gestión del proceso de la contratación,  
 1:3 ¶ 59, Los requerimientos no son realizados de manera  
 1:4 ¶ 59, no son realizadas de forma oportuna porque las  
 1:5 ¶ 60, es adecuado que las áreas usuarias tengan un ac  
 1:6 ¶ 63, De manera empírica. Mijefatura coordina con lo  
 1:7 ¶ 64, la entidad no tiene una directiva aprobada para  
 1:8 ¶ 67, necesario porque va a permitir al área usuaria ta  
 1:9 ¶ 67, reducción de errores, la determinación de mejor  
 1:10 ¶ 70, se distribuyen de manera aleatoria  
 1:11 ¶ 70, No se cuenta con base de datos para controlar  
 1:12 ¶ 74, No hay un control, debido a que no hay una m  
 1:13 ¶ 75, sí puede haber una mala distribución de los req  
 1:14 ¶ 75, influye en que la gestión del proceso de las con  
 1:15 ¶ 131, deficiencia en la elaboración de las Especificac

No se ha comentado aún

D 1: ENTREVISTA. ATLAS TI

### Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son los principales problemas o falencias que presentan las áreas usuarias con relación a sus requerimientos y cómo esto afecta la gestión del proceso de las contrataciones?	Los principales problemas identificados, deficiencia en la elaboración de las Es Términos de Referencia; esto debido a q; diversas áreas usuarias, no están cap; Contrataciones y su reglamento. Esto afecta al Proceso de las contrati oportuna de los requerimientos y por tar finalidad pública.
2	¿Por qué motivos cree que los requerimientos no son realizados de manera adecuada u oportuna? ¿Consideraría necesario realizar capacitaciones internas? ¿Por qué?	Tal como se mencionó en la pregunta n falta de personal capacitado en la Ley Reglamento, falta de personal capacidad elaboración de Términos de referencia y Es Si, considero necesario, toda vez que e mejoraría el desempeño del personal y p procedimientos de contrataciones.
3	¿Cómo se realizan las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits? ¿Se cuenta con una Directiva interna, flujograma del proceso de las contrataciones u algún otro documento de gestión, considera que es importante?	Se realiza de manera discrecional, es especialista, aplicando sus conocimientos cuenta con directivas, flujogramas. Las inferiores a ocho (08) Uits, deberían conta fin de que el personal especializado dese manera adecuada y dentro de los parame; de Contrataciones, a la vez servirá para c en el proceso de las contrataciones.
4	¿Cree que es necesario estandarizar formatos para la formulación de los Requerimientos? ¿Por qué?	Es necesario estandarizar porque de esta criterios, simplificarían procedimientos consecuencia se mejoraría el desempeño de No se realiza el control adecuado de los que no se cuenta con sistemas informaticos mismos. Tampoco se cuentan con indicado
5	¿Cómo controlan la cantidad de requerimientos de las áreas usuarias y la situación de atención de los mismos? ¿Cuentan con indicadores de gestión?	

Gestión del proceso de contrataciones - ATLAS.ti - Versión de prueba

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Impo

Crear cita libre Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar Codificación de grupo focal Asignar códigos Ir al contexto Renombrar Eliminar Abrir red Seleccionar todo Borrar selección Exportar a Excel Acoplar al área de navegación Exportar Ventana Buscar en documento Editar Imprimir Documento

Codificación Administrar Seleccionar Exportar Ventana

Explorador del proyecto

Buscar

Gestión del proceso de contrataciones

Documentos (1)

D 1: ENTREVISTA. ATLAS TI (39)

Códigos (14)

C1 Gestión del proceso de contrataciones (0-0)

C1.1 Área Usuaría (0-0)

C1.1.1 Requerimientos (10-0)

C1.1.2 Términos de referencia y Especificaciones t (3-0)

C1.1.3 Planificación de requerimientos (3-0)

C1.2 Documentos de Gestión (0-0)

C1.2.1 Directiva de Contrataciones (8-0)

C1.2.2 Formatos estandarizados (7-0)

C1.2.3 Flujograma del Proceso (7-0)

C1.3 Control (0-0)

C1.3.1 Registro de Requerimientos (3-0)

C1.3.2 Registro de Distribución de Requerimientos (6-0)

C1.3.3 Indicadores de Requerimientos (3-0)

E.1 Capacitaciones internas (5-0)

No se ha comentado aún

8 citas vinculadas al código "C1.2.1 Directiva de Contrataciones"

1:3 ¶ 59, Los requerimientos no son realizados de manera adecuada, esto es por e... en E... 3 Codificaci...  
 1:6 ¶ 63, De manera empírica. Mijefatura coordina con los logísticos para que d... en E... 2 Codificaci...  
 1:7 ¶ 64, la entidad no tiene una directiva aprobada para adquisiciones iguales... en E... 1 Codificaci...  
 1:19 ¶ 139, Se realiza de manera discrecional, es decir por criterio del especiali... en E... 2 Codificaci...  
 1:20 ¶ 139, Las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits, deberían con... en E... 3 Codificaci...  
 1:32 ¶ 220, no se cuenta con una normativa interna, flujogramas o documentos de ge... 3 Codificaci...  
 1:33 ¶ 221, es muy importante contar con una directiva, flujogramas o algún docume... 2 Codificaci...  
 1:39 ¶ 139, servirá para otro personal involucrado en el proceso de las contrataci... en E... 3 Codificaci...

Comentario:

No hay nada que mostrar.

3	¿Cómo se realizan las contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uits? ¿Se cuenta con una Directiva interna, flujograma del proceso de las contrataciones u algún otro documento de gestión, considera que es importante?	En primer lugar, hay que establecer que las contrataciones iguales o inferiores a 08 Uits, no se rigen bajo la Ley N° 30225 "Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento". En segundo lugar, no se cuenta con una normativa interna, flujogramas o documentos de gestión que establezcan los procedimientos para este tipo de contratación; por lo que, se realiza de acuerdo a los criterios que imparte o implementa la jefatura; no obstante ello, dichos criterios no deben atentar con algún principio o disposición de la Ley de contrataciones. Considero que si es muy importante contar con una directiva, flujogramas o algún documento de gestión, porque va a establecer de manera clara el procedimiento que ha de seguir el OEC y las áreas usuarias respecto a las contrataciones menores a 08 Uits. Además, por su carácter vinculante su cumplimiento es obligatorio para cada uno de los actores en el proceso de la contratación.
4	¿Cree que es necesario estandarizar formatos para la formulación de los Requerimientos? ¿Por qué?	Si es necesario, porque va a permitir un mejor desempeño de las áreas usuarias para la formulación de sus requerimientos, así como

Administrador de códigos

Archivos Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear grupo Crear instantánea Crear grupo inteligente Código inteligente

Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos

Editar comentario Editar código inteligente

Abir administrador de grupos

Cambiar color Fusionar códigos Dividir código

Abir red Árbol de códigos

Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar & Analizar

Explorador del proyecto D:1: ENTREVISTA. ATLAS TI Administrador de redes Administrador de códigos

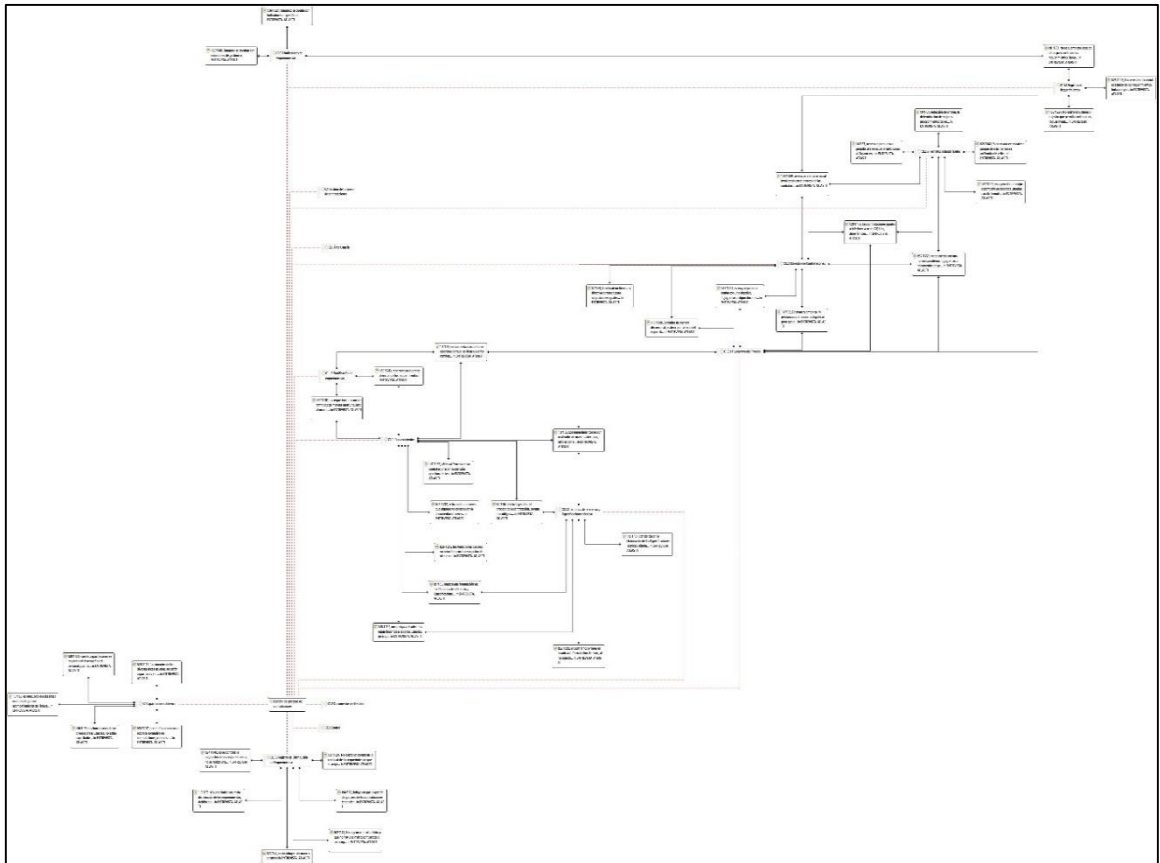
Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

Grupos de códigos

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
o C.1 Gestión del proceso de contrataciones	0	0	
o C.1.1 Área Usuaría	0	0	
o C.1.1.1 Requerimientos	10	0	[C.1.1 Área Usuaría]
o C.1.1.2 Términos de referencia y Especificaciones técnicas	6	0	[C.1.1 Área Usuaría]
o C.1.1.3 Planificación de requerimientos	3	0	[C.1.1 Área Usuaría]
o C.1.2 Documentos de Gestión	0	0	
o C.1.2.1 Directiva de Contrataciones	8	0	[C.1.2 Documentos de Gestión]
o C.1.2.2 Formatos estandarizados	7	0	[C.1.2 Documentos de Gestión]
o C.1.2.3 Flujiograma del Proceso	7	0	[C.1.2 Documentos de Gestión]
o C.1.3 Control	0	0	
o C.1.3.1 Registro de Requerimientos	3	0	[C.1.3 Control]
o C.1.3.2 Registro de Distribución de Requerimientos	6	0	[C.1.3 Control]
o C.1.3.3 Indicadores de Requerimientos	3	0	[C.1.3 Control]

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario



## Anexo 10: Informe del Asesor



### CONFORMIDAD DEL PROYECTO POR EL ASESOR

Lima, 1 de septiembre del 2020.

**Dr. José Luis Herrera Salazar**  
EAP Ingenierías  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi mayor consideración:

Es grato saludarlo/a e informarle que luego de revisar el Proyecto: “Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020”, presentado por la bachiller Ruiz Loayza, Geraldine Luisa.

Manifiesto mi conformidad ya que cumple con todos los requisitos académicos solicitados por la Universidad Privada Norbert Wiener, el mismo que cumple con la originalidad establecida en el artículo 12.3 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajo de Investigación para optar Grados Académicos y Títulos Profesionales - RENATI.

Asimismo, el proyecto de Tesis será desarrollado y ejecutado en el plazo de 135 días para la obtención del Título Profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial.


Del mismo modo, manifiesto a Ud. mi aceptación de participar como asesor de la referida Tesis.


Atentamente,

---

**Dr. David Flores Zafra**  
DNI: 41541647  
ORCID: 0000-0001-5846-325X




	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSION: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSION: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, Dr. David Flores Zafra, docente de la Facultad de Ingeniería y Negocios y la Escuela Académica Profesional de Ingenierías de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que el Plan de Tesis titulado “Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020” presentado por la bachiller Ruiz Loayza Geraldine Luisa, tiene un índice de similitud de 9% verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



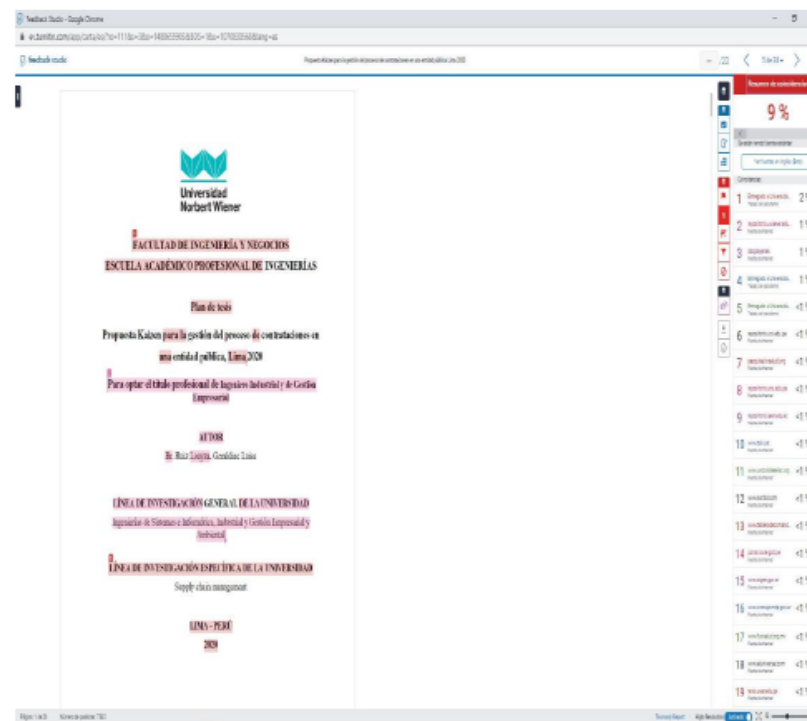
Firma  
**Dr. David Flores Zafra**  
 DNI: 41541647  
 ORCID: 0000-0001-5846-325X



Huella

Lima, 1 de Setiembre de 2020

### EVIDENCIA DEL PRINT PANTALLA - TURNITIN



The screenshot shows a Turnitin report interface. At the top, it displays a similarity index of 9%. Below this, a list of 19 matches is shown, each with a similarity percentage of 1% or less. The document title is 'Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020'. The report also includes the university logo and name: Universidad Norbert Wiener, Facultad de Ingeniería y Negocios, Escuela Académica Profesional de Ingenierías.

## INFORME DEL ASESOR

Lima, 10 de diciembre del 2020.

**Dr. José Luis Herrera Salazar**  
EAP Ingenierías  
Universidad Privada Norbert Wiener  
Presente.-

De mi especial consideración:

Es grato expresarle un cordial saludo y como **ASESOR** de la Tesis titulada: “Propuesta **Kaizen** para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020”, desarrollada por la bachiller Ruiz Loayza, Geraldine Luisa, para la obtención del **Título Profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial**, ha sido concluida satisfactoriamente.

Al respecto informo que se lograron los siguientes objetivos:


- Diseñar el Plan de Investigación
- Diseñar los instrumentos
- Recopilar los datos
- Redacción de resultados/propuesta
- Redacción del informe final


Atentamente,



---

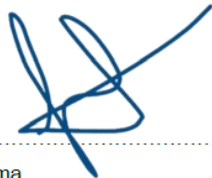
**Dr. David Flores Zafra**  
**ASESOR**  
**DNI: 41541647**  
**ORCID: 0000-0001-5846-325X**

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

	<b>INFORME DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-016	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 13/03/2020

Yo, **Dr. David Flores Zafra**, docente de la **Facultad de Ingeniería y Negocios** y la Escuela Académica Profesional de **Ingenierías** de la Universidad Privada Norbert Wiener declaro que la **Tesis** titulada **“Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020”** presentada por la bachiller **Ruiz Loayza Geraldine Luisa**, tiene un índice de similitud de **10%** verificable en el reporte de originalidad del software turnitin.

He analizado el reporte y doy fe que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la UPNW.



Firma

**Dr. David Flores Zafra**

DNI: 41541647

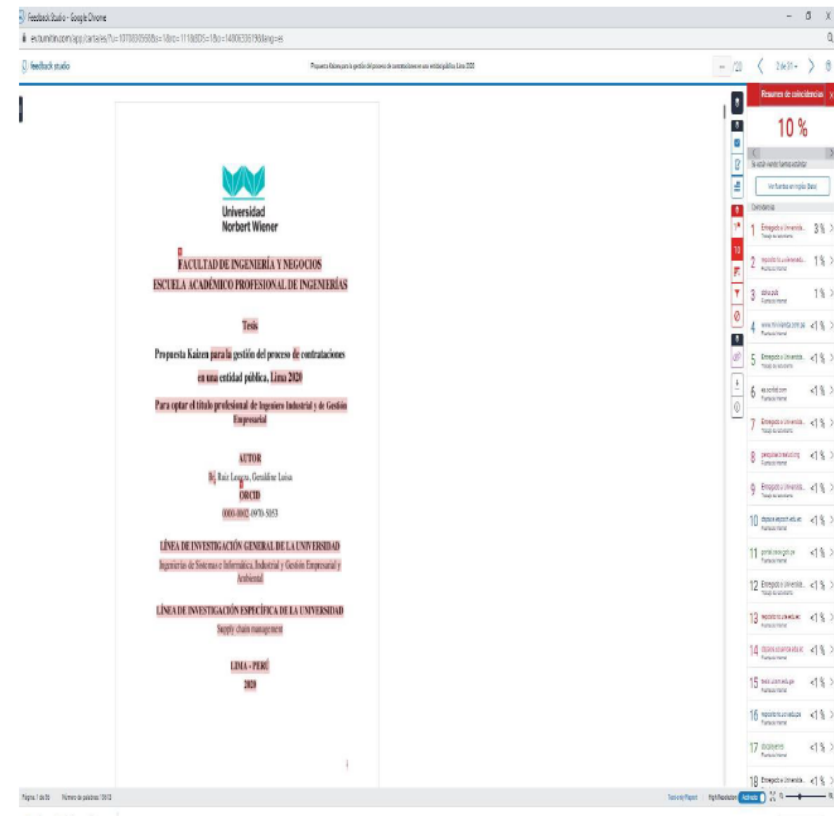
ORCID: 0000-0001-5846-325X

Lima, 10 de Diciembre de 2020



Huella

Evidencia: Print del Turnitin de la Tesis



Reporte de similitud: 10%

Universidad Norbert Wiener  
 FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS

Tesis  
 Propuesta Kaizen para la gestión del proceso de contrataciones en una entidad pública, Lima 2020  
 Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial

AUTOR  
 Ruiz Loayza, Geraldine Luisa  
 ORCID: 0000-0001-5846-325X

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD  
 Ingeniería de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial Ambiental

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD  
 Supply chain management

LÍNEA-PIE  
 2020

Resumen de coincidencias:

- Emprego e Diventa: 3%
- Reporte de Similitud: 1%
- 2020: 1%
- una entidad pública: <1%
- Emprego e Diventa: <1%
- emprego e: <1%
- Emprego e Diventa: <1%
- operación de: <1%
- Emprego e Diventa: <1%
- operación de: <1%
- operación de: <1%
- operación de: <1%
- operación de: <1%
- operación de: <1%
- operación de: <1%
- operación de: <1%
- operación de: <1%

## Anexo 11: Matrices de Trabajo

### 1. Matriz – Planteamiento del problema (internacional)

Problema de investigación a nivel internacional					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Compras públicas, Gestión, transparencia, Eficiencia.	<b>Palabras claves del informe</b>	Gestión, Simplificación, Estandarización, Eficiencia.	<b>Palabras claves del informe</b>	Optimizar, Adquisiciones, Gestión
<b>Título del informe</b>	Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo.	<b>Título del informe</b>	La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación.	<b>Título del informe</b>	Las compras públicas en América Latina y el Caribe y en los proyectos financiados por el BID: Un Estudio Normativo Comparado
<p>En América Latinoamérica y el Caribe, se ha evidenciado que existe una creciente desconfianza de la población hacia las instituciones públicas. Esta situación es resultado de una inadecuada gestión y malas prácticas realizadas en las compras públicas, lo cual repercute de manera negativa en la población.</p> <p>Considerando que las compras públicas representan para el Perú, alrededor del 11.9% del PBI, así como aproximadamente el 8% para los demás países de América Latina y el Caribe, se plantea recomendaciones enfocadas en realizar mejores prácticas de gestión, gestión eficiente, gestión del flujo de la información hacia terceros y sistemas regulatorios que permitan restaurar la confianza en el estado y las contrataciones que realizan (OCDE/CAF/CEPAL, 2018).</p>		<p>En el Perú, las Contrataciones públicas son la mayor fuente de gasto, equivalente al 50,7% y el 11.6% del PBI. Si bien es importante para nuestra economía, también se considera como punto crítico las contrataciones deficientes que realiza el estado. Por ello, al considerar los diversos problemas atribuibles a las contrataciones; desde el año 2016, se han implementado reformas orientadas a la gestión de las contrataciones por resultados, teniendo como objetivo una gestión más eficiente y transparente. Se recomienda establecer procedimientos adecuados, estandarizar los procesos, evaluar y simplificar el proceso, así como diseñar e implementar instrumentos que mejoren el proceso de las contrataciones de bienes y servicios (OCDE, 2017).</p>		<p>El Banco Interamericano de Desarrollo, conscientes de los constantes cambios que se realizan en materia de contrataciones públicas, así como la necesidad de asegurar la eficiencia y eficacia de todas las compras que vienen financiando; ha realizado y contrastado la normativa legal vigente que regula las contrataciones en 12 países de América Latina y El Caribe, incluyendo el Perú; como resultado se considera que se deben mejorar las compras públicas y se establece la necesidad de revisar de manera más detallada las políticas, métodos, definir principios, uso de tecnologías, entre otros ( BID, 2016).</p>	
<b>Evidencia del registro en Ms Word</b>	<p>Referencias</p> <p>OCDE/CAF/CEPAL. (2018). <i>Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones</i>. París: Edition OCDE. doi:10.1787/leo-2018</p>	<p>Referencias</p> <p>OCDE. (2017). <i>La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación</i>. París: Estudios de la OCDE Sobre Gobernanza Pública, Edition OCDE. doi:10.1787/9789264281356</p>		<p>Referencias</p> <p>BID. (2016). <i>Las compras públicas en América Latina y el Caribe en los proyectos financiados por el BID: un estudio normativo comparado</i>. Washington D.C.</p>	

## 2. Matriz –Planteamiento del problema (nacional)

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Contrataciones menores a 8 UIT, eficiencia, eficacia, gestión, proceso	<b>Palabras claves del informe</b>	Contratación pública, Gestión por Resultados, Planificación, evaluación	<b>Palabras claves del informe</b>	Proceso de Contrataciones, eficiencia, eficacia, gestión
<b>Título del informe</b>	¿Regulación de contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 8 UIT amparadas en la Ley de Contrataciones del Estado?	<b>Título del informe</b>	Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica	<b>Título del informe</b>	<i>La problemática real de las compras públicas</i>
<p>En el presente artículo, el autor sustenta la necesidad de reglamentar las contrataciones iguales o menores a 8 UIT, señalando que problemas tales como, errores en la elaboración de los Requerimientos, incurrir en fraccionamientos, gastos no programados, entre otros; los cuales inciden de manera directa en la eficiencia y eficacia de la gestión del proceso de las contrataciones (González, 2020).</p>		<p>La Revista de Derecho Público, en su publicación señala que, en materia de las contrataciones públicas, uno de los problemas que más preocupa es el desempeño de la gestión de las contrataciones, lo cual repercute negativamente en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Por tal motivo, entrevé la necesidad latente de aplicar la gestión orientada a resultados y por consiguiente orientada al cumplimiento de los objetivos del estado. Esta propuesta menciona al Perú, haciendo referencia a lo precisado en la Ley de Contrataciones del Estado, que promueve el enfoque de gestión por resultados, para que las contrataciones se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad. Por otro lado, considera que, para coadyuvar a mejorar la gestión de las contrataciones, también se debe plantear la teoría del enfoque estratégico, orientado en planificar y evaluar la gestión, mediante el cumplimiento de los objetivos que son relevantes en un determinado momento o situación (Rezzoagli, 2016).</p>		<p>En la publicación se aborda la problemática existente con relación a la gestión de las contrataciones que realizan las entidades del estado. Si bien se precisa que las contrataciones se llegan a ejecutar y por consiguiente el presupuesto estatal asignado; esto no implica que se haya realizado de manera eficiente. Ante dicha situación se insta a mejorar la forma en la que se gestiona el proceso de las contrataciones públicas, desde la perspectiva de lograr contrataciones más eficientes que eficaces (Acpuju – Acquire Publicum Juris, 2014).</p>	
<b>Evidencia del registro en Ms Word</b>	<p>Referencias</p> <p>González, J. (2020). ¿Regulación de contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a 8 UIT amparadas en la Ley de Contrataciones del Estado? <i>La Ley</i>. Obtenido de <a href="https://laley.pe/art/9864/regulacion-de-contrataciones-cuyos-montos-sean-iguales-o-inferiores-a-8-uit-amparadas-en-la-ley-de-contrataciones-del-estado">https://laley.pe/art/9864/regulacion-de-contrataciones-cuyos-montos-sean-iguales-o-inferiores-a-8-uit-amparadas-en-la-ley-de-contrataciones-del-estado</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Rezzoagli, B. (2016). Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica. <i>Revista de Derecho Público</i>. doi:10.15425/redep (Rezzoagli, 2016)</p>		<p>Referencias</p> <p>Acpuju – Acquire Publicum Juris. (2014). Contratación pública, Gestión por Resultados, Planificación. Obtenido de <a href="http://www.acpuju.com/2014/06/articulo-la-problematica-real-de-las-compras-publicas/">http://www.acpuju.com/2014/06/articulo-la-problematica-real-de-las-compras-publicas/</a></p>	

### 3. Matriz de causa efecto

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Categoría problema: Gestión del Proceso de Contrataciones iguales o inferiores a 8 Uit
Causa 1 Falta de Instrumentos Estandarizados de Gestión	Sub causa 1 Falta determinar el proceso	No se analiza y determina el proceso	En la Entidad del Estado en estudio, se ha identificado deficiencias en cuanto a la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a las 8 UIT; si bien se viene realizando de manera empírica las contrataciones que son requeridas por las diversas áreas usuarias; se establece la necesidad de realizar mejoras que permitan optimizar el proceso y de esta manera realizar contrataciones eficientes. Para ello, como punto de partida, se requiere analizar, determinar y estandarizar el proceso, también se evidencia la falta de directiva o instructivos, lo cual permitiría regular las acciones a realizar por parte de las áreas usuarias y personal logístico. Asimismo, es preciso estandarizar formatos de TDR y EETT, para utilización de las áreas usuarias, toda vez que existen diversidad de formatos y estos presentan fallas que son observadas y que en consecuencia retrasan la gestión de las contrataciones, al igual de aquellos requerimientos incompletos que son remitidos al área de logística. Por otro lado, están aquellos requerimientos que son remitidos a última hora o con tiempos muy cortos para su atención, los que corren el riesgo de no ser atendidos al no encontrarse proveedores, o generar sobrecostos en la valorización de la contratación, generar un mayor esfuerzo y dedicación del tiempo del analista logístico asignado; razón por la cual las áreas deben realizar una adecuada planificación de sus necesidades y remitir sus requerimientos de manera oportuna; esto también se atribuye como consecuencia de no haberse establecido capacitaciones y reuniones internas para concientizar al personal.  Por último, otro de los problemas que se presentan en el área de logística, es la falta de control y seguimiento de los requerimientos recibidos para atención, lo cual se debe a la falta de un registro de los requerimientos que ingresan al área de logística y su asignación al personal logístico; esto al no contar con un personal que se encargue de dicha actividad, así como para distribuir los requerimientos de manera equitativa entre el personal a cargo. Todo esto además permitirá evaluar la necesidad de contratar personal, de evidenciarse incremento de los requerimientos recibidos, lo cual general recarga laboral y malestar en el personal; lo cual influye en la gestión del proceso de las contrataciones.
		No hay una adecuada gestión para estandarizar el proceso	
	Sub causa 2 Inexistente Directiva o Instructivo	Falta de asesoría o gestión para la establecer directiva o instructivo.	
		Se realiza el Trabajo empírico	
	Sub causa 3 Falta estandarizar formatos: TDR y EETT	No evalúan la necesidad de estandarizar formatos	
		Diversidad de Formatos de las Áreas	
Causa Requerimientos Deficientes	Sub causa 4 Deficiente elaboración de los TDR, EETT y Pedidos	TDR y EETT mal definidos	
		Errores en la elaboración de los Pedidos SIGA	
	Sub causa 5 Inoportuna remisión de Requerimientos	Remisión de requerimientos a última hora o con tiempos muy cortos para su atención	
		Requerimientos incompletos	
	Sub causa 6 Falta de Capacitación y coordinaciones	Constantes errores en la elaboración de los requerimientos	
		No se realiza un programa de capacitaciones internas o para consultas	
Causa 3 Falta de Supervisión y Control	Sub causa 7 Inexistente Registro de Requerimientos	No se realiza el registro de los requerimientos recibidos	
		No existe personal asignado para esta función	
	Sub causa 8 Falta de Registro de Distribución y Asignación de Requerimientos	No se realiza una equitativa distribución de los requerimientos	
		No existe personal específico para asignar y controlar la distribución de los requerimientos	
	Sub causa 9 Falta de Indicadores de Gestión	No existe registro de los requerimientos recibidos	
		No existe un registro de las contrataciones realizadas	

#### 4. Matriz de problemas y objetivos

Problema general	Objetivo general
¿Cómo optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, en una entidad pública, Lima 2020?	Formular una propuesta para optimizar la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, en una entidad pública, Lima 2020.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cuál es la situación de la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, en una entidad pública, Lima 2020?	Diagnosticar la situación de la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, en una entidad pública, Lima 2020.
¿Cuáles son los problemas que inciden en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, en una entidad pública, Lima 2020?	Determinar los problemas que inciden en la gestión del proceso de contrataciones iguales o inferiores a ocho (08) Uit, en una entidad pública, Lima 2020.

#### 5. Matriz de justificación teórica

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<p>Teoría de la Calidad.</p> <p>Teoría de Restricciones.</p> <p>Teoría de Mejora Continua – Kaizen.</p> <p>Teoría de Sistemas.</p>	<p>La Teoría de la Calidad, aporta a la investigación mediante las herramientas de la calidad, las cuales serán de utilidad para diseñar y determinar el flujo del proceso de las contrataciones, identificar y analizar los problemas que afectan la gestión del proceso de las contrataciones y por consiguiente evaluar soluciones de mejora.</p> <p>La Teoría de restricciones, nos sirve como base para entender y reconocer la existencia de limitantes o denominados cuellos de botella, que afectan los procesos; siendo necesario identificarlos claramente, analizar y proponer soluciones a corto plazo.</p> <p>La Teoría de Mejora Continua – Kaizen, a través de su herramienta denominada ciclo PHVA; nos servirá como punto de partida y hoja de ruta para proponer soluciones de mejora continua a los problemas que se identifiquen, involucrando a los colaboradores para que desempeñen sus actividades de la mejora manera; toda vez que esto, nos permitirá realizar contrataciones óptimas y eficientes.</p> <p>Esta teoría de Sistemas nos aporta el conocimiento para comprender que se debe implementar mecanismos que coadyuven a la integración de las áreas como un todo, trabajando de forma coordinada, para evitar incurrir en errores o fallas que perjudiquen o retrasen la gestión del proceso de las contrataciones</p>
Redacción final	<p>Las Teorías que sustentan la investigación son: La Teoría de la Calidad, Teoría de Restricciones, Teoría de Mejora Continua de los procesos – Kaizen y la Teoría de Sistemas.</p> <p>Cabe señalar que, la Teoría de la Calidad, aporta a la investigación mediante las herramientas de la calidad, las cuales serán de utilidad para diseñar y determinar el flujo del proceso de las contrataciones, identificar y analizar los problemas que afectan la gestión del proceso de las contrataciones y por consiguiente evaluar soluciones de mejora. Tal es el caso de la Teoría de Restricciones, que nos sirve como base para entender y reconocer la existencia de limitantes o denominados cuellos de botella, que afectan los procesos; siendo necesario identificarlos claramente, analizar y proponer soluciones a corto plazo. También podemos señalar a la Teoría de Mejora Continua – Kaizen, toda vez que a través de su herramienta denominada ciclo PHVA; nos servirá como punto de partida y hoja de ruta para proponer soluciones de mejora continua a los problemas que se identifiquen, involucrando a los colaboradores para que desempeñen sus actividades de la mejora manera; toda vez que esto, nos permitirá realizar contrataciones óptimas y eficientes. Por último, encontramos la Teoría de Sistemas, nos aporta el conocimiento para comprender que se debe implementar mecanismos que coadyuven a la integración de las áreas como un todo, trabajando de forma coordinada, para evitar incurrir en errores o fallas que perjudiquen o retrasen la gestión del proceso de las contrataciones.</p>

## 6. Matriz de Justificación metodológica

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?
<p>La investigación se podrá realizar a mayor profundidad al ser una investigación mixta.</p> <p>Nos permitirá obtener resultados porcentuales en lo cuantitativo y en lo cualitativo se obtendrán resultados a través del análisis de las entrevistas o de la revisión documental.</p> <p>En lo proyectivo nos permite establecer y proponer alternativas de solución a los problemas identificados, siendo estas viables y factibles para su aplicación en la entidad.</p>	<p>Mediante los resultados cuantitativos y cualitativos nos permitirá tener un panorama amplio de estudio para obtener resultados más específicos.</p> <p>Nos permite diagnosticar y priorizar los problemas.</p> <p>Con base en los resultados se establece la propuesta de mejora.</p>
<b>Redacción final</b>	<p>La investigación se realiza bajo el enfoque mixto-proyectivo, toda vez que se podrá realizar el análisis a mayor profundidad, permitiendo obtener resultados porcentuales en lo cuantitativo y en lo cualitativo se obtendrán resultados a través del análisis de las entrevistas o de la revisión documental. En lo proyectivo nos permite establecer y proponer alternativas de solución a los problemas identificados, siendo estas viables y factibles para su aplicación en la entidad. De esta manera, la aplicación de las técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos permitirá tener un panorama amplio del estudio para obtener resultados más específicos; con base en estos resultados, se identificará y priorizará los problemas, para establecer una propuesta que permita optimizar la gestión del proceso de las contrataciones iguales o inferiores a las (08) Uit.</p>

## 7. Matriz de Justificación práctica

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
<p>Porque es necesario identificar y determinar claramente los problemas que inciden en la gestión del proceso de las contrataciones, para hacer de conocimiento a la entidad y comprender cómo funciona en realidad; sólo de esta manera se podrá optimizar el proceso.</p> <p>Para identificar los problemas existentes y analizar posibles soluciones de mejora.</p> <p>No se ha implementado instrumentos de gestión, no existen documentos estandarizados, así como un plan de capacitación, siendo esto necesario para evitar errores y problemas que afectan la gestión del proceso de las contrataciones.</p> <p>No existe un registro único de los requerimientos, no hay una adecuada distribución y control de los requerimientos que ingresan al área de logística.</p>	<p>Permitirá evidenciar y determinar los problemas para proponer mejoras continuas para la gestión del proceso de las contrataciones. Por otro lado, las áreas deberán comprender la necesidad de planificar y formular sus requerimientos de la mejor manera y con la debida anticipación, para que el área de logística realice contrataciones oportunas, óptimas y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>Proponiendo mejoras que permitan eliminar los denominados cuellos de botella y realizando la mejora continua del proceso, para permitir optimizar la gestión del proceso de las contrataciones.</p> <p>Se alinearán criterios de trabajo para efectuar las contrataciones, a fin de evitar incurrir en errores que perjudiquen la gestión del proceso, reducir los errores por parte de las áreas usuarias y contribuir de esta manera para que formulen adecuadamente sus requerimientos; esto evitará devoluciones de los requerimientos, incomodidad en las áreas usuarias y demora en la atención de los mismo y de esta manera se realizarán contrataciones eficientes.</p> <p>Contribuir con el desarrollo y cumplimiento de las actividades por parte de los analistas, incrementar la productividad, evitando incurrir en fallas y demorar en la atención de los requerimientos; esto como consecuencia de la recarga de trabajo, al no realizarse una distribución equitativa de los pedidos, al no existir un orden y seguimiento de estos que permita evaluar si existe incremento en la demanda, para que se plantee contratar personal. A la vez, permite controlar y ordenar la ejecución de las contrataciones, así como obtener indicadores de gestión que permitan realizar propuestas de mejoras continuas.</p>
<b>Redacción final</b>	<p>El presente trabajo de investigación se realiza porque es necesario determinar claramente los problemas que inciden en la gestión del proceso de las contrataciones en estudio, para hacer de conocimiento a la entidad y comprender cómo debe funcionar en realidad; sólo de esta manera se podrá optimizar la gestión del proceso de contratación en estudio. Asimismo, al identificar los problemas existentes, se podrá establecer soluciones de mejora que permitan cumplir con los objetivos institucionales. Por otro lado, no se ha implementado instrumentos de gestión, no existen documentos estandarizados, así como un plan de capacitación; siendo esto necesario para evitar los mismos errores y problemas que viene afectando la gestión del proceso de las contrataciones. Del mismo modo, no existe un registro único o base de datos de los requerimientos, no se realiza una adecuada distribución y control de los requerimientos que ingresan al área de logística. Con esta investigación, se evidenciará y determinará el flujo del proceso, lo cual en primera instancia nos permitirá identificar los problemas y proponer mejoras al proceso de las contrataciones. Por otro lado, las áreas deberán comprender la necesidad de planificar y formular sus requerimientos de la mejor manera y con la debida anticipación, para que el área de logística realice contrataciones oportunas, óptimas y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, nos permitirá proponer mejoras que permitan eliminar los denominados cuellos de botella y realizar la mejora continua del proceso, para optimizar la gestión del proceso de las contrataciones. Adicionalmente, se alinearán criterios de trabajo para efectuar las contrataciones, a fin de evitar incurrir</p>



	en errores que perjudiquen la gestión del proceso, reducir los errores por parte de las áreas usuarias y contribuir de esta manera para que formulen adecuadamente sus requerimientos; esto evitará devoluciones de los requerimientos, incomodidad en las áreas usuarias, demora en la atención de estos, y de esta manera se realizarán contrataciones eficientes. Finalmente, se espera contribuir con el desarrollo y cumplimiento de las actividades por parte de los analistas, incrementar la productividad, evitando incurrir en fallas y demorar en la atención de los requerimientos; esto como consecuencia de la recarga de trabajo, al no realizarse una distribución equitativa de los pedidos, al no existir un orden y seguimiento de estos que permita evaluar si existe incremento en la demanda, para que se plantee contratar personal. También, nos permite controlar y ordenar la ejecución de las contrataciones, así como obtener indicadores de gestión que permitan realizar propuestas de mejoras continuas.
--	---

## 8. Matriz de antecedentes - internacional

Datos del antecedente internacional 1			
Título	La contratación estatal en entidades prestadoras de salud del sector público	Metodología	
Autor	Alarcón, Diana Mireya Laverde Olaya, Nancy Alida	Enfoque	Cuali-cuantitativo
Lugar:	Colombia	Tipo	Descriptiva y Analítica
Año	2019		
Objetivo	Propuso un plan de mejoramiento, basado en la gestión del Hospital Universitario de la Samaritana; así como la aplicación de teorías respecto al "principio de planeación", específicamente en el área de contratación	Diseño	
Resultado	Plan de Anual de Adquisiciones (PAA), no es claro y presenta inconsistencias lo cual no permite hacer un correcto seguimiento de las contrataciones, inadecuado estudio previo de la necesidad requerida, Especificaciones técnicas con poca claridad y no se contemplan pliego de condiciones	Método	
		Población	Hospitales
		Muestra	02 hospitales (H. Universitario de la Samaritana y el H. Salvador de Ubaté)
		Unidades informantes	
conclusión	Se establece la necesidad fundamental de realizar un plan de mejoramiento en el desarrollo del proceso de sus contrataciones, esto con la finalidad de verificar y optimizar sus procesos.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Alarcón & Laverde (2019) investigaron con relación a la <i>Contratación Estatal en Entidades Prestadoras de Salud del Sector Público</i> , y formularon propuesta de un plan de mejoramiento para el área de contrataciones, basado en el estudio de la gestión de dos hospitales, siendo estos el Hospital Universitario de la Samaritana y el Hospital Salvador de Ubaté, la metodología utilizada es de tipo descriptiva y analítica, con enfoque Cualitativo. Se obtuvo como resultado que las entidades en estudio presentaban deficiencias en cuanto a la formulación de su Plan Anual de Adquisiciones, en la revisión previa de la necesidad requerida, así como en los requisitos e información contemplada en las Especificaciones Técnicas presentadas por parte de las áreas usuarias. Con todos estos problemas identificados, es necesario ejecutar un plan que contemple estrategias y/o actividades a realizar para la optimización del proceso de contrataciones.		
Referencia	Referencias Alarcón, D., & Laverde, N. (2019). <i>La Contratación Estatal en Entidades Prestadoras de Salud</i> . (Trabajo para Título de Especialista en Contratación Estatal). Universidad de Gran Colombia, Bogotá. Obtenido de <a href="https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5361/Contrataci%C3%B3n_salud_sector_p%C3%BAblico.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/5361/Contrataci%C3%B3n_salud_sector_p%C3%BAblico.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>		

Datos del antecedente internacional 2			
Título	Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república (2013-2014)	Metodología	
Autor	Logacho Calero, Verónica	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Inductiva
Año	2015		
Objetivo	Analizó el proceso de contratación pública de bienes y servicios, y su afectación en la gestión administrativa, de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Secretaría General de la Presidencia de la República.	Diseño	Exploratorio Secuencial
Resultados	Los resultados del análisis determinaron que se cumple el modelo de gestión de contrataciones de acuerdo con normativa legal vigente; el proceso interno utilizado para las contrataciones denominado ínfima cuantía responde a un comportamiento empírico que presenta complejidad y poco dinamismo; no existe procedimiento interno para las contrataciones.	Método	
		Población	Áreas diversas de la Entidad
		Muestra	08 unidades
		Unidades informantes	
Conclusiones	Al seguir el modelo de gestión de contrataciones, cumplieron con sus objetivos institucionales; con relación a las contrataciones de ínfima cuantía, se evidenció retrasos en las contrataciones; falta de procedimientos internos, lo cual es necesario para coadyuvar a la gestión administrativa.	Técnicas	Entrevista y revisión documental
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Logacho (2015) realizó la tesis <i>Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república (2013-2014)</i> , mediante la cual estudió el proceso de las contrataciones y cómo esto afectó la gestión administrativa, logística, finanzas de la entidad. Aplicó el enfoque cualitativo, diseño exploratorio secuencial y para la muestra consideró 08 unidades de diferentes áreas, en las cuales realizó la revisión de los documentos y aplicó entrevistas; se evidenció que, se cumplen con los objetivos toda vez que las contrataciones se gestionan bajo la normativa legal vigente – Ley de Contrataciones, caso contrario a lo que sucede con las contrataciones de ínfima cuantía, que por ser de carácter especial, no cuentan con normativa alguna y son gestionadas de manera empírica, lo cual origina demora en las contrataciones. Se concluyó que, para lograr una gestión eficiente, se debe contar con normativas que regulen y estandaricen los procesos de contratación.		
Referencia	<p>Referencias</p> <p>Logacho, V. (2015). <i>Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república</i>. (Tesis para Máster). Instituto Nacional de Estudios Nacionales - La Universidad de Posgrado del Estado, Ecuador. Obtenido de <a href="https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf">https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf</a></p>		

Datos del antecedente internacional 2			
Título	Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república (2013-2014)	Metodología	
Autor	Logacho Calero, Verónica	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Inductiva
Año	2015		

Objetivo	Analizó el proceso de contratación pública de bienes y servicios, y su afectación en la gestión administrativa, de la Coordinación General Administrativa Financiera de la Secretaría General de la Presidencia de la República.	Diseño	Exploratorio Secuencial
Resultados	Los resultados del análisis determinaron que se cumple el modelo de gestión de contrataciones de acuerdo con normativa legal vigente; el proceso interno utilizado para las contrataciones denominado ínfima cuantía responde a un comportamiento empírico que presenta complejidad y poco dinamismo; no existe procedimiento interno para las contrataciones.	Método	
		Población	Áreas diversas de la Entidad
		Muestra	08 unidades
		Unidades informantes	
Conclusiones	Al seguir el modelo de gestión de contrataciones, cumplieron con sus objetivos institucionales; con relación a las contrataciones de ínfima cuantía, se evidenció retrasos en las contrataciones; falta de procedimientos internos, lo cual es necesario para coadyuvar a la gestión administrativa.	Técnicas	Entrevista y revisión documental
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Logacho (2015) realizó la tesis <i>Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república (2013-2014)</i> , mediante la cual estudió el proceso de las contrataciones y cómo esto afectó la gestión administrativa, logística, finanzas de la entidad. Aplicó el enfoque cualitativo, diseño exploratorio secuencial y para la muestra consideró 08 unidades de diferentes áreas, en las cuales realizó la revisión de los documentos y aplicó entrevistas; se evidenció que, se cumplen con los objetivos toda vez que las contrataciones se gestionan bajo la normativa legal vigente – Ley de Contrataciones, caso contrario a lo que sucede con las contrataciones de ínfima cuantía, que por ser de carácter especial, no cuentan con normativa alguna y son gestionadas de manera empírica, lo cual origina demora en las contrataciones. Se concluyó que, para lograr una gestión eficiente, se debe contar con normativas que regulen y estandaricen los procesos de contratación.		
Referencia	<p>Referencias</p> <p>Logacho, V. (2015). <i>Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república</i>. (Tesis para Máster). Instituto Nacional de Estudios Nacionales - La Universidad de Posgrado del Estado, Ecuador. Obtenido de <a href="https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf">https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf</a></p>		

Datos del antecedente internacional 3			
Título	Estudio comparativo del Proceso de Compras Públicas del GAD Municipal del Cantón Gualaceo para el periodo enero 2011 – diciembre 2013	Metodología	
Autor	Suarez Carchipulla, Norma	Enfoque	Mixto
Lugar:	Cuenca, Ecuador	Tipo	
Año	2015		
Objetivo	Visualizó el manejo de los procesos y actividades que se realizaron para adquirir bienes y servicios de ínfima cuantía, orientada a evitar que se realice la contratación de manera errónea. Por otro lado, se verificará con relación al control interno.	Diseño	
Resultados	Los resultados del análisis identifican entre los años 2011 al 2013, no se cuentan con los expedientes ordenados y archivados de acuerdo con el tipo de proceso, de la revisión se identifica un alto porcentaje de compras que no poseen la solicitud del departamento, procesos en los cuales no se	Método	
		Población	Departamento de Compras
		Muestra	06 colaboradores

	pudo localizar la firma de autorización del alcalde o persona designada.	Unidades informantes	
Conclusiones	Se establece la necesidad de mejorar el funcionamiento, apegado al cumplimiento de la Ley Organiza de Contratación Pública y a las ordenanzas Municipales, lo cual permita que las compras tengan fluidez en el tiempo, lo cual mejorará las relaciones interdepartamentales y su funcionamiento en conjunto	Técnicas	Cuestionarios y revisión documental y experiencia obtenida
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Suarez (2015) realizó el <i>Estudio comparativo del Proceso de Compras Públicas del GAD Municipal del Cantón Gualaceo para el periodo Enero 2011 – Diciembre 2013</i> , tuvo como objetivo revisar la forma en la que el personal encargada de las compras de la entidad en mención, realizó las contrataciones que correspondían a la infirma cuantía, para identificar los errores, mejorarlo y de esta manera evitar incurrir en las mismas fallas; para tal efecto, se aplicó el enfoque mixto, realizando la revisión documental de los expedientes de contratación así como se formuló un cuestionario que fue aplicado a 06 colaboradores del Departamento de Compras. Los resultados determinan que el principal problema radica con relación a los expedientes revisados, identificando que se encuentran desordenados, los expedientes no cuentan con los documentos completos, falta de firmas de autorización por las áreas y jefaturas competentes. Con toda esta información se concluyó que, el proceso y las actividades se deben alinear a la normativa de la Ley de Contratación Pública, a fin de lograr la eficiencia en los mismos.		
Referencia	<p>Referencias</p> <p>Suarez, N. (2015). <i>Estudio comparativo del Proceso de Compras Públicas del GAD Municipal del Cantón Gualaceo para el periodo enero 2011 – diciembre 2013. (Trabajo de Titulación)</i>. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Obtenido de <a href="http://dspace.azuay.edu.ec/handle/datos/4500">http://dspace.azuay.edu.ec/handle/datos/4500</a></p>		

Datos del antecedente internacional 4			
Título	Aporte a la Gestión de las Adquisiciones Públicas en el ámbito del ex Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos (2008 – 2014)	Metodología	
Autor	Fontana, María Florencia	Enfoque	Cualitativa
Lugar:	Buenos Aires, Argentina	Tipo	Descriptivo
Año	2017		
Objetivo	Buscó describir el contexto en el cual se llevó a cabo el diseño e implementación del programa de Transparencias para las Contrataciones; el aporte en términos de la optimización de los procesos de compras públicas y por último brindar alcances del aporte de los actores claves en el diseño e implementación del programa.	Diseño	
Resultados	Durante el trabajo, de corroboró que la implementación del Programa constituyó un aporte positivo, sin embargo, incompleto a una gestión más eficiente y transparente de las adquisiciones, toda vez que el proyecto su considerado para una etapa puntual ni que se enlace con el resto de las instancias que conforman los procesos	Método	
		Población	Actores Claves del Programa
		Muestra	04 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se estableció la necesidad de mejorar el programa, unificando criterios en la gestión de los procesos de contrataciones, la utilización de plataforma digital en términos de publicidad y participación con relación a la información de las contrataciones; para asegurar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos económicos y financieros del	Técnicas	Entrevista, análisis documental
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	

	Ministerio. En términos de optimización de procesos, se estableció la aplicación de un instructivo obligatorio para todos los procedimientos, complementario a la normativa de contrataciones.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Fontana (2017) a través de su <i>aporte a la Gestión de las Adquisiciones Públicas en el ámbito del ex Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos (2008 – 2014)</i> , se refirió con relación a la forma en la que se diseñó e implementó el Programa de Transparencia para las contrataciones; por lo que, planteó una propuesta para optimizar dichas contrataciones, así como proporcionar información relevante desde el punto de vista del personal clave que participó en el referido programa; para ello, se utilizó la metodología con enfoque cualitativo, tipo descriptivo, se realizó entrevistas a 04 personas y además se revisó y analizó documentación. Los resultados obtenidos determinaron que la propuesta fue beneficiosa, sin embargo, presentó falencias en cuanto a la transparencia y eficiencia en la gestión de las contrataciones al no haberse contemplado a todas las partes que forman parte de este proceso. Ante lo señalado, se concluyó que es necesario uniformizar la gestión de las contrataciones con la finalidad de optimizarlo, por lo que se propuso utilizar una directiva interna que sirva de complemento a la ley.		
Referencia	Referencias Fontana, M. (2017). <i>Aporte a la Gestión de las Adquisiciones Públicas en el ámbito del ex Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos (2008 – 2014)</i> . (Tesis de Maestría). Universidad de San Andrés., Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <a href="http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15723/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20AyPP%20Fontana%2C%20Mar%C3%ADa%20Florence.pdf">http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15723/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20AyPP%20Fontana%2C%20Mar%C3%ADa%20Florence.pdf</a>		

Datos del antecedente internacional 5			
Título	Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el año 2013.	Metodología	
Autor	Rodríguez Pionce, Jessica Katerine	Enfoque	Mixta
Lugar:	Guayaquil, Ecuador	Tipo	Descriptivo y Exploratorio
Año	2015		
Objetivo	Planteó evaluar la gestión por procesos de calidad para el mejoramiento de la atención a los usuarios.	Diseño	
Resultados	Se evidenció deficiente entrega de turnos para atención esto es hasta 3 meses; falta de adecuados sistemas de información y capacitación; por otra parte, no se encuentran disponibles los recursos financieros para la contratación de personal médico y enfermeras; falta de higiene e infraestructura; falta de comunicación interna entre áreas y gerencia, falta optimizar los recursos.	Método	Deductivo
		Población	Usuarios y Personal de Salud
		Muestra	135 personas (95 usuarios y 40 personal de Salud)
		Unidades informantes	
Conclusiones	Luego de la evaluación se determinó que se debe incorporar un sistema de Gestión de Calidad que permita mejorar el servicio de atención de los usuarios del área de consulta externa, para lo cual se debe proponer un modelo mediante diagrama de flujo. Asimismo, se debe capacitar al personal, se debe establecer e indagar sobre los procesos del área, la Gerencia se debe responsabilizar de los procesos.	Técnicas	Encuesta y revisión de documentos
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rodríguez (2015) mediante su <i>Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el año 2013</i> , se propuso evaluar la gestión de calidad del proceso que permita mejorar el servicio de atención a los pacientes. Para tal fin se trabajó mediante enfoque mixto, método deductivo, se aplicó encuesta a 135 personas entre usuarios y personal de la salud y a la vez se revisó documentación que permita ampliar el análisis situacional. Los resultados reflejaron que existe deficiencia en cuanto a la programación para la atención, falta implementar sistemas que sean de fácil utilización por parte del personal, falta capacitar al personal, no se cuenta con disponibilidad presupuesta que permita contratar a personal de la salud, no existe una adecuada comunicación interna. En conclusión, se propuso realizar la identificación de los procesos, diseñarlos mediante flujogramas, capacitar al personal existente y que el Gerente se involucre y comprometa con los		

	procesos existentes; sólo de esta manera se logrará mejorar la Gestión de los procesos del Hospital y por consiguiente brindar servicios de calidad a la población.
Referencia	<p>Referencias</p> <p>Rodriguez, J. (2015). <i>Investigación y análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el Hospital "Dr. Rafael Rodríguez Zambrano", en el año 2013.</i> (Tesis de Maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <a href="http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16982">http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16982</a></p>

## 9. Matriz de antecedentes - nacional

Datos del antecedente nacional 1			
Título	Propuesta de mejora al proceso de compras directas a fin de optimizar la prestación del servicio en la municipalidad distrital de La Punta	Metodología	
Autor	Rojas Callupe, Antonio Napoleón	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Lima, Perú	Tipo	Proyectiva
Año	2017		
Objetivo	Proponer mejoras al proceso de compras directas de la Municipalidad Distrital de La Punta.	Diseño	No experimental
Resultados	Se identificó deficiencias en el manejo de la información relacionada a los procesos de compras y contrataciones de servicios, lo cual generaba retraso en las atenciones de los diferentes requerimientos. Manuales de procedimientos provienen del año 2010 sin que hasta la fecha se halla actualizado. Mediante la caracterización del procedimiento, se evidencio actividades repetitivas.	Método	Holístico
		Población	Personal del área de logística
		Muestra	07 colaboradores del área de logística
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se concluyó que existe la necesidad de contar con un Manual de procedimientos de compras debidamente actualizados y a la vez rediseñar el procedimiento de las contrataciones; esto con el fin de optimizar la prestación y mejorar el proceso de las compras	Técnicas	Observación
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Rojas (2017) en su tesis <i>Propuesta de mejora al proceso de compras directas a fin de optimizar la prestación del servicio en la municipalidad distrital de La Punta</i> . Tal como se menciona, el objetivo principal de la investigación fue plantear mejoras, para lo cual se realizó previamente el análisis situacional de la entidad, utilizando el enfoque cualitativo, proyectiva, cualitativo y mediante observación aplicada a 07 colaboradores del área de logística. Luego de la investigación los resultados determinaron la existencia de diversas deficiencias que perjudicaban el proceso de las compras, tal como no contar con la información pertinente, falta de directivas actualizadas, repetitividad de actividades, lo cual en consecuencia ocasionaron retraso en la atención de los diversos requerimientos de bienes y servicios, realizados por las áreas usuarias; considerando que, el objetivo principal de la investigación fue plantear propuestas para la mejora del proceso de contratación, ante la necesidad de soluciones, se consideró viable la implementación de directivas vigentes, establecer mecanismos de comunicación entre logística y las áreas usuarias para absolver consultas que permitan perfeccionar los requerimientos evitando incurrir en errores y/o remitir expedientes incompletos, también se estableció realizar la evaluación y rediseño de sus procedimientos para identificar y eliminar actividades repetitivas así como los cuellos de botella; todas estas propuestas se orientan a optimizar el proceso de las contrataciones que por consiguiente mejora el servicio de la Municipalidad.		
Referencia	<p>Referencias</p> <p>Rojas, A. (2017). <i>Propuesta de mejora al proceso de compras directas a fin de optimizar la prestación del servicio en la municipalidad distrital de La Punta.</i> (Tesis para optar el Título). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de <a href="http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3487/1/2017_Rojas-Callupe.pdf">http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3487/1/2017_Rojas-Callupe.pdf</a></p>		

### Datos del antecedente nacional 2

Título	Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-ESSALUD, 2017	Metodología	
Autor	Patilla Chinchay, Ivonne Marlene	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima, Perú	Tipo	Proyectiva
Año	2017		
Objetivo	Diseñar una propuesta para optimizar las compras en el Instituto Nacional Cardiovascular- Essalud, 2017	Diseño	No experimental
Resultados	Habiéndose analizado cuatro atributos: requerimiento del área usuaria, las especificaciones técnicas y términos de referencia, los sistemas de contratación y los proveedores; se obtuvo como resultado que la situación del proceso de compras muestra según el estudio cuantitativo efectuado que el 87,5%, del total de encuestados indican un nivel regular en el proceso de compras, y el 12,5% percibe un nivel eficiente con respecto al proceso de compras en Incor.	Método	Holístico
		Población	03 áreas (Logística y otras áreas)
		Muestra	08 trabajadores
		Unidades informantes	
Conclusiones	La percepción del personal señala un nivel regular en la mayoría de subcategorías consideradas para el proceso de compras, pues no se cuenta con un nivel eficiente que responda a las expectativas de los usuarios del servicio de salud de Incor; por lo que, para optimizar las compras se propuso un plan de actividades para lo cual se utilizó como herramienta de gestión verificar que los requerimientos cuenten con las Especificaciones Técnicas y Términos de referencia, para poder hacer las compras de manera oportuna. Asimismo, se sugiere determinar una guía de procedimientos, identificar oportunidades en el proceso de mejora.	Técnicas	Encuesta y Entrevista
		Instrumentos	Cuestionarios y guías de entrevista
		Método de análisis de datos	Programa estadístico SPSS, Triangulación y Categorización
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Patilla (2017) en su investigación denominada <i>Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-ESSALUD, 2017</i> , se planteó como objetivo esquematizar una propuesta que permita optimizar las compras que realiza el Instituto. Para tal fin, el estudio se realizó bajo el enfoque mixto, método holístico, tipo proyectiva, con una muestra de ocho (08) trabajadores que laboran el Logística, a quienes se le aplicó técnicas tales como encuestas y entrevistas. Se evaluó el estado situacional del proceso de las compras, enmarcándose en cuatro ejes de evaluación, siendo estas: requerimiento del área usuaria, las especificaciones técnicas y términos de referencia, los sistemas de contratación y los proveedores. Posterior al estudio realizado, se obtuvo como resultado que el 87,5% del personal encuestado, señaló que el proceso de contrataciones se encuentra catalogado como “regular”; esto debido principalmente a la demora en las compras lo cual se deriva además de errores en los requerimientos por parte de las áreas usuarias. Ante dicha situación se concluyó que, era necesario realizar mejoras en cuanto a los requerimientos, establecer un plan de actividades que permita verificar que estos se hayan elaborado correctamente, que contemplen los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas, según corresponda; así como alinear los procedimientos de contrataciones, mediante instructivos, guías u otros documentos; todas estas propuestas se realizaron con el fin de optimizar las compras y que resulten eficientes.		
Referencia	Referencias Patilla, I. (2017). <i>Optimización de compras en el Instituto Nacional Cardiovascular-ESSALUD, 2017</i> . (Tesis para título profesional). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima. Obtenido de <a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1159">http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1159</a>		

Datos del antecedente nacional 3			
Título	Propuesta de Mejora del Proceso de Contrataciones de Bienes y Servicios a Cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones	Metodología	
Autor	Yafac Risco, Dora Karla	Enfoque	
Lugar:	Chiclayo, Perú	Tipo	Descriptiva
Año	2019		
Objetivo	Analizó y propuso mejoras al Proceso de Contrataciones de bienes y servicios, con la finalidad de eliminar actividades y optimizar el proceso.	Diseño	
Resultados	Como resultado se identificó que la mayor demora se presenta en la indagación en el mercado, en la atención del requerimiento y en la elaboración de las Bases; esto debido a factores tales como falta de personal, capacitaciones, inadecuada elaboración de los requerimientos.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	

Conclusiones	Se determinó que existe demora en la convocatoria de los procesos de contratación, siendo necesario realizar propuestas tales como establecer plan de capacitaciones, formatos de requerimientos, evaluar la contratación de personal, mejorar los trámites internos, entre otros, los cuales conlleven a mejora del proceso de los bienes y servicios.	Técnicas	
		Instrumentos	Revisión documental
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Yafac (2019) mediante la tesis <i>Propuesta de Mejora del Proceso de Contrataciones de Bienes y Servicios a Cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> , estableció como objetivo realizar el análisis y proponer mejoras para erradicar actividades y optimizar el proceso en mención. La investigación fue de tipo descriptivo, como resultado del análisis se evidenció retrasos en las diferentes actividades realizadas durante la fase de actuaciones preparatorias, siendo estas principalmente en lo concerniente a la atención de los requerimientos de las áreas usuarias, así como en la indagación en el mercado, todo esto además como consecuencia de errores en la elaboración de los pedidos, falta de personal, personal no capacitado; en conclusión, todos estos factores generan como consecuencia demora en la convocatoria de los procesos de selección. En concordancia a lo señalado, se propuso principalmente llevar a cabo capacitaciones dirigidos al personal de las diversas áreas que permitan evitar errores en los requerimientos, estandarizar formatos lo cual ayudará al personal, así como evaluar y mejorar de las actividades internas, todo esto orientado a la optimización del proceso de las Contrataciones.		
Referencia	Referencias Yafac, D. (2019). <i>Propuesta de Mejora del Proceso de Contrataciones de Bienes y Servicios a Cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> . (Tesis para optar el título). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <a href="http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL_YafacRiscoDora.pdf">http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL_YafacRiscoDora.pdf</a>		

Datos del antecedente nacional 4			
Título	Propuesta para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019	Metodología	
Autor	Simón Pactaña, Diana Mercedes	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima, Perú	Tipo	Proyectiva
Año	2019		
Objetivo	Estableció propuestas para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina.	Diseño	
Resultados	El problema principal radica en la demora de las órdenes de compras y servicios, esto de acuerdo con las encuestas esto es debido a que no hay un adecuado proceso administrativo, no se planifica la cadena de suministros, no seleccionan de manera adecuadamente a los proveedores	Método	Inductivo - Deductivo
		Población	Colaboradores y Subgerentes
		Muestra	50 colaboradores
		Unidades informantes	3 expertos
Conclusiones	Concluyó que, en la Municipalidad no hay una adecuada gestión de compras, siendo el problema principal la demora en la atención de las ordenes, debido a factores que pueden ser mejorados y para lo cual se propone soluciones que consisten en mediante la actualización de directivas, manuales para el desarrollo de la cadena de suministro y selección de proveedores, con lo que se validó la necesidad la presente propuesta.	Técnicas	
		Instrumentos	Encuesta y Cuestionario
		Método de análisis de datos	Excel y ATLAS.ti.8
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Simón (2019) mediante la tesis denominada <i>Propuesta para mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019</i> , señaló como objetivo mejorar la gestión de las compras mediante propuestas que establecería posterior a la identificación de los problemas. Para tal efecto, la investigación se realizó mediante el enfoque mixto, de tipo proyectiva, utilizando el método inductivo y deductivo, con una muestra de 50 colaboradores y 3 personas denominadas expertos, a quienes se les aplico encuestas y cuestionario. El análisis de los datos se realizó a través de Excel y se obtuvo como resultado que el problema consiste principalmente en el retraso en las órdenes de compra y servicios, esto atribuido a un inadecuado proceso administrativo, la falta de planificación y selección de los proveedores. En conclusión, existe falencias en la gestión de las compras, por lo que propuso actualizar su Directiva, incluyendo el diagrama de flujo que representa el proceso de compras; también se sugirió incorporar manuales que sirvan de guía a las áreas para que se planifiquen y remitan sus pedidos con la debida antelación para su atención; asimismo dicho manuales proporcionarán los lineamientos para que se realice una adecuada selección de los proveedores.		
Referencia	Referencias Yafac, D. (2019). <i>Propuesta de Mejora del Proceso de Contrataciones de Bienes y Servicios a Cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> . (Tesis para optar el título). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <a href="http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL_YafacRiscoDora.pdf">http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL_YafacRiscoDora.pdf</a>		



Datos del antecedente nacional 5			
Título	Importancia de los requerimientos en las contrataciones públicas del Estado. Caso: Unidad Ejecutora 008 Proyectos Especiales Ministerio de Cultura 2017	Metodología	
Autor	Añazco Salazar, Sinthya	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Lima, Perú	Tipo	
Año	2019		
Objetivo	Determinó la importancia de los requerimientos en las contrataciones públicas del Estado, realizados en la UE-008 - Proyectos Especiales del Ministerio de Cultura del año 2017	Diseño	Interpretativo
Resultados	Del análisis realizado se establece que el área usuaria debe establecer de manera clara sus requerimientos y es necesario contar con presupuesto para la contratación, que se planifiquen para la remisión de sus pedidos.	Método	Análítico
		Población	Servidores y funcionarios que tiene a cargo las contrataciones
		Muestra	03
		Unidades informantes	
Conclusiones	Es importante contar con requerimientos elaborados correctamente y de manera clara las características del bien o servicio, a fin de que se agilice la atención de estos, bajo óptimos resultados.	Técnicas	Observación directa, entrevista y utilización de documentos
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Añazco (2019) realizó la tesis <i>Importancia de los requerimientos en las contrataciones públicas del Estado. Caso: Unidad Ejecutora 008 Proyectos Especiales Ministerio de Cultura 2017</i> , con el objetivo de establecer la real importancia que tienen los requerimientos para las contrataciones realizadas por la entidad, para lo cual utilizó el enfoque cualitativo, diseño interpretativo, método analítico, se aplicó entrevista a 03 personas que se desempeñan como servidores o funcionarios a cargo de las contrataciones, a la vez se realizó observación directa y utilización de documentos para comprobar e identificar los problemas existentes con relación al tema en estudio. Los resultados determinaron que las áreas usuarias, no elaboran adecuadamente sus requerimientos, esto es al no establecer las características y/o requisitos relevantes que permita llevar a cabo la atención, por otra parte es necesario que las áreas planifiquen y remitan sus pedidos con la debida antelación y por último se coordine y verifique la disponibilidad de presupuesto; en conclusión de determinó la importancia de contar con requerimientos adecuados, de manera oportuna y presupuestados, para que sin mediar inconvenientes se proceda con la atención los mismos evitando retrasos y por consiguiente se realicen las contrataciones de manera óptima.		
Referencia	Referencias Yafac, D. (2019). <i>Propuesta de Mejora del Proceso de Contrataciones de Bienes y Servicios a Cargo de la Unidad de Abastecimientos del Proyecto Especial Olmos Tinajones</i> . (Tesis para optar el título). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <a href="http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL_YafacRiscoDora.pdf">http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1694/1/TL_YafacRiscoDora.pdf</a>		

## 10. Matriz de teorías

Teoría 1: Teoría de la Calidad			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Kaoru Ishikawa			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>Vilar, Gómez y Tejero (1997), con relación a la teoría de la Calidad, señala que:</p> <p>Calidad es proporcionar a nuestros clientes productos y servicios que cumplan, de forma constante, sus necesidades y expectativas.</p> <p>Utilizando una metodología basada en el trabajo en equipo como parte integral del proceso y proporcionando a cada persona las herramientas adecuadas a la actividad a realizar, se logra que todos y cada uno de los componentes de la organización se</p>	<p>Ishikawa estableció siete herramientas para su filosofía de control de calidad (citado por Giugni, 2009):</p> <p>Diagramas de Pareto. Su objetivo es mostrar los factores más significativos del proceso bajo estudio.</p> <p>Diagramas de causa-efecto, conocidos también como diagramas “espina de pescado”. Identifica las causas de un efecto o problema y las ordena por categorías.</p> <p>Histogramas. Gráficos que muestran la distribución de una variable y los valores que difieren.</p> <p>Hojas de control. Herramientas de recolección de datos.</p>	<p>Sangüesa, Mateo y Ilzarbe (2006), con relación a las herramientas de la calidad, infieren que:</p> <p>Un problema suele partir de la representación gráfica del proceso del que forma parte. Esto se realiza mediante el diagrama de flujo. A continuación, se realiza un diagrama causa-efecto para identificar las posibles causas del problema. Seguidamente se suele diseñar una hoja recogida de datos para cuantificar las causas de este problema. La manera de visualizar esta información suele ser mediante un histograma, o un diagrama de Pareto si se quieren ordenar las causas del problema de</p>

	<p>conviertan en responsables implicados en la mejora continua (p.11, 17).</p>	<p>Diagramas de dispersión. Permite la búsqueda de relaciones entre las variables que están afectando al proceso.</p> <p>Flujogramas. Técnicas utilizadas para separar datos de diferentes fuentes e identificar patrones.</p> <p>Cuadros o gráficos de control. Permiten estudiar la evolución del desempeño de un proceso a lo largo del tiempo.</p>	<p>mayor a menor importancia. A partir de esta información se tomarán acciones de mejora (p.104).</p>
<b>Parafraseo</b>	<p>La Teoría de la calidad se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la entrega de bienes y/o la prestación de servicios que cumplan con los requisitos y requerimientos mínimos solicitados. Por tal motivo, es necesario que las organizaciones establezcan mecanismos que permita a sus colaboradores realizar sus actividades de la mejor manera, de forma integrada, conjunta, coordinada y organizada, considerando que forman parte importante dentro de los procesos; por lo que depende de su desempeño y compromiso, para asegurar la calidad y realizar mejoras continuas para el cumplimiento de los objetivos. (Vilar, Gómez y Tejero, 1997).</p>	<p>En la Teoría de la calidad, encontramos las siete herramientas de la calidad, implementadas por Kaoru Ishikawa, como parte de su aporte a su filosofía de calidad y mejora continua, mediante la aplicación de algunas o todas las herramientas, se logrará encontrar, seleccionar y analizar los diversos problemas que afectan los procesos en un área determinada o a la organización y plantear soluciones. Las herramientas son: Diagramas de Pareto, Diagramas de causa-efecto, Histogramas, Hojas de control, Diagramas de dispersión, Flujogramas y gráficos de control (Giugni, 2009).</p>	<p>Estas herramientas nos permiten diseñar el proceso e identificar sus actividades claramente, así como conocer el problema, ahondar en la búsqueda de las fuentes que lo originan, evaluar cada problema y establecer cuáles son las más frecuentes; todo esto, con la finalidad de establecer soluciones que permitan erradicar o mitigar los problemas y de esta manera encaminar a la organización hacia la mejora de sus procesos (Sangüesa, Mateo y Ilzarbe, 2006).</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	<p>Referencias</p> <p>Vilar, J., Gómez, F., &amp; Tejero, M. (1997). <i>Como Implantar y Gestionar la Calidad Total</i>. FC Editorial. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=MvuBpQpW-LMC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=Como+Implantar+y+Gestionar+la+Calidad+Total&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwj_hd6qk_jrAhVCmVkkKHT5wAFUQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=MvuBpQpW-LMC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=Como+Implantar+y+Gestionar+la+Calidad+Total&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwj_hd6qk_jrAhVCmVkkKHT5wAFUQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Giugni, P. (2009). <i>La Calidad como Filosofía de Gestión</i>. Obtenido de <a href="https://www.pablogiugni.com.ar/kaoru-ishikawa/">https://www.pablogiugni.com.ar/kaoru-ishikawa/</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Sangüesa, M., Mateo, R., &amp; Ilzarbe, L. (2006). <i>Teoría y Práctica de la Calidad</i>. Fuenlabrada, España: International Thonsom Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=cUjBxymwhuQC&amp;pg=PA21&amp;dq=teor%C3%ADa+de+la+calidad+ishikawa&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwja_wp600ezrAhXsqlikKHQbYCEgQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=cUjBxymwhuQC&amp;pg=PA21&amp;dq=teor%C3%ADa+de+la+calidad+ishikawa&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwja_wp600ezrAhXsqlikKHQbYCEgQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	<p>Esta teoría se relaciona con el estudio, mediante la utilización de las herramientas de la calidad, que nos permitirá determinar gráficamente el flujo del proceso de las contrataciones, con lo cual no contamos actualmente; asimismo, se evidenciará aquellos problemas que influyen y retrasan la gestión, con la finalidad de evaluar opciones que nos permita mejorar y ser eficientes.</p>		
<b>Redacción final</b>	<p>La Teoría de la calidad se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la entrega de bienes y/o la prestación de servicios que cumplan con los requisitos y requerimientos mínimos solicitados. Por tal motivo, es necesario que las organizaciones establezcan mecanismos que permita a sus colaboradores realizar sus actividades de la mejor manera, de forma integrada, conjunta, coordinada y organizada, considerando que forman parte importante dentro de los procesos; por lo que depende de su desempeño y compromiso, para asegurar la calidad y realizar mejoras continuas para el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, esta teoría nos menciona las siete herramientas de la calidad, implementadas por Kaoru Ishikawa, como parte de su aporte a la filosofía de calidad y mejora continua, mediante la aplicación de algunas o todas las herramientas, se logrará encontrar, seleccionar y analizar los diversos problemas que afectan los procesos en un área determinada o a la organización y plantear soluciones. Las herramientas de la calidad son: Diagramas de Pareto, Diagramas de causa-efecto, Histogramas, Hojas de control, Diagramas de dispersión, Flujogramas y gráficos de control. Estas herramientas nos permiten diseñar el proceso e identificar sus actividades claramente, así como conocer el problema, ahondar en la búsqueda de las fuentes que lo originan, evaluar cada problema y establecer cuáles son las más frecuentes; todo esto, con la finalidad de establecer soluciones que permitan erradicar o mitigar los problemas y de esta manera encaminar a la organización hacia la mejora de sus procesos. Por lo señalado, esta teoría se relaciona con el estudio, toda vez que es necesario identificar claramente aquellos problemas que influyen y retrasan la gestión del proceso de las contrataciones, así como determinar gráficamente el flujo del proceso, con lo cual no contamos actualmente; siendo todo esto factible mediante la utilización de las herramientas de la calidad, permitiéndonos además proponer soluciones de mejora para realizar contrataciones eficientes. (Vilar, Gómez y Tejero, 1997; Giugni, 2009; Sangüesa, Mateo y Ilzarbe, 2006).</p>		
<b>Teoría 2: Teoría de Restricciones</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Eliyahu M. Goldratt</b>			
<b>Crterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>

<b>Cita textual</b>	<p>Álvarez (2018) infiere que:</p> <p>Identificar las restricciones del sistema y administrarlas adecuadamente produce resultados a ritmo rápido y fomenta la armonía a través de todo el sistema. De lo anterior podemos concluir que TOC, permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las empresas (sin importar su tamaño o giro), para que estas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua.</p>	<p>Aguilera (2000) señala que:</p> <p>La TOC es especialmente diseñada para mejorar la meta de la empresa a través de un proceso continuo, destinado a maximizar la explotación de todas aquellas situaciones, recursos, procesos, etc., que impiden un resultado mejor.</p> <p>Existe diversas categorías de restricciones en el ambiente industrial, tales como mercado' logística, capacidad, políticas administrativas, métodos de trabajo y comportamiento de las personas. (p.66).</p>	<p>Aguilera (2000) La Teoría de las Restricciones propone el siguiente proceso para auxiliar a los gerentes.</p> <p>Paso 1: Identificar la(s) restricción(es) del sistema.</p> <p>Paso 2: Explotar la(s) restricción(es) del sistema.</p> <p>Paso 3: Subordinar cualquier otra cosa a la decisión anterior.</p> <p>Paso 4: Elevar la(s) restricción(es) del sistema.</p> <p>Paso 5: Si una restricción es superada, vuelva al paso 1. No deje que la inercia sea la mayor restricción del sistema (p.67).</p>
<b>Parafraseo</b>	<p>La Teoría de Restricciones como herramienta de gestión, se enfoca en buscar y establecer salidas inmediatas a los limitantes o denominados cuellos de botella que afectan y disminuye la productividad de los procesos en cualquier tipo de organización; siendo estas las que permitan la mejora continua de sus procesos y por consiguiente se aproximen a sus objetivos (Álvarez 2018).</p>	<p>Considerando la existencia de diversos factores limitantes dentro de los procesos, tales como métodos, personal, equipos, entre otros; la Teoría de Restricciones se enmarca como metodología para identificar el limitante más importante e implementar actividades de mejora para lograr que esto ya no sea un obstáculo para alcanzar rápidamente las metas (Aguilera, 2000).</p>	<p>Para alcanzar el objetivo de la TOC, se establecen cinco pasos a seguir, que empiezan con la identificación de la limitación, seguidamente se aprovecha al máximo la restricción, se subordina a la restricción anterior, se eleva para buscar el mejoramiento y por último la eliminación de la restricción, para que reinicie el ciclo. (Aguilera, 2000).</p>
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	<p>Referencias</p> <p>Alvarez, P. (2018). <i>Introducción a la Teoría de Restricciones (TOC)</i>. Obtenido de <a href="https://www.researchgate.net/publication/327318642_INTRODUCCION_A_LA_TEORIA_DE_RESTRICCIONES_TOC">https://www.researchgate.net/publication/327318642_INTRODUCCION_A_LA_TEORIA_DE_RESTRICCIONES_TOC</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Aguilera, C. (2000). <i>Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones</i>. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales. Obtenido de <a href="https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Aguilera, C. (2000). <i>Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones</i>. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales. Obtenido de <a href="https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf</a></p>
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	<p>La Teoría de Restricciones nos sirve como guía para establecer la necesidad e importancia de identificar y analizar desde un panorama sistémico, todas aquellas restricciones o cuellos de botella que afectan la gestión del proceso de las contrataciones y que por consiguiente se realicen propuestas para que en el menor tiempo posible sean eliminadas; lo cual permitirá realizar las contrataciones de manera oportunas, bajo las mejores condiciones y de forma óptimas.</p>		
<b>Redacción final</b>	<p>La Teoría de Restricciones como herramienta de gestión, se enfoca en buscar y establecer salidas inmediatas a los limitantes o denominados cuellos de botella que afectan y disminuye la productividad de los procesos en cualquier tipo de organización; siendo estas las que permitan la mejora continua de sus procesos y por consiguiente se aproximen a sus objetivos. De este modo se considera la existencia de diversos factores limitantes dentro de los procesos, tales como métodos, personal, equipos, entre otros; por lo que, la Teoría de Restricciones se enmarca como metodología para identificar el limitante más importante e implementar actividades de mejora para lograr que esto ya no sea un obstáculo para alcanzar rápidamente las metas. Además, se establece que, para alcanzar el objetivo de la TOC, se establecen cinco pasos a seguir, que empiezan con la identificación de la limitación, seguidamente se busca sacar el máximo provecho de la restricción, se subordina a la restricción anterior, se eleva para buscar el mejoramiento y por último la eliminación, para que reinicie el ciclo.</p> <p>La Teoría de Restricciones nos sirve como guía para establecer la necesidad e importancia de identificar y analizar desde un panorama sistémico, todas aquellas restricciones o cuellos de botella que afectan la gestión del proceso de las contrataciones y que por consiguiente se realicen propuestas para que en el menor tiempo posible sean eliminadas; lo cual permitirá realizar las contrataciones de manera oportunas, bajo las mejores condiciones y de forma óptimas (Álvarez, 2018; Aguilera, 2000).</p>		
<b>Teoría 3: Teoría de Mejora Continua - Kaizen</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Masaaki Imai</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Sangüesa, Mateo y Ilzarbe (2006), refieren que:</p> <p>Con el término de mejora continua, también conocido como KVP o Kaizen, nos referimos a aquella capacidad que poseen todas las personas de una organización para identificar y llevar a</p>	<p>Cuatrecasas (2010), señala que en esta teoría:</p> <p>Mejora continua es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la calidad total. Procede del término japonés Kaizen, que quiere decir "hacer pequeñas cosas mejor".</p>	<p>Cuatrecasas (2010), precisa que:</p> <p>La mejora continua y su implantación por medio del ciclo PDCA se lleva a cabo utilizando herramientas adecuadas para cada tipo de etapa.</p>

	<p>cabo oportunidades de mejora en los procesos, y todo ello realizado de manera continua.</p> <p>La mejora continua es mucho más que un método, es una forma de pensar orientada a los procesos, La mejora continua se basa en mejorar y mantener, en hacer a los empleados responsables de su trabajo, orientación a clientes, eliminación de despilfarros y medición de la mejora para hacerla demostrable (p.164).</p>	<p>La mejora continua se puede plantear y gestionar a través del ciclo Deming o su versión mejorada, el ciclo PDCA.</p> <p>El ciclo Deming o ciclo de mejora, actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y logra de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Está constituido básicamente por cuatro actividades:</p> <p>Planificar (Plan): En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se requieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas.</p> <p>Realizar (Do): Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planteadas en la fase anterior. Corresponde esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran adiestramientos en las actividades y actitudes que han de realizar.</p> <p>Comprobar (Check): Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas.</p> <p>Actuar (Act): Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora de forma generalizada introduciéndolo en los procesos o actividades (p.64,65,65).</p>	<p>La utilización conjunta de aquellas que creamos necesarias, dependiendo de los objetivos perseguido, incrementa de forma notoria los beneficios de su aplicación.</p> <p>Algunas de las mejoras de carácter genérico que aportan y que son de gran ayuda en la mejora continua, se enumeran a continuación:</p> <p>Identificación y selección de problemas generados, analizando causas y efectos.</p> <p>Búsqueda de soluciones eficientes a los problemas generados.</p> <p>Establecimiento de las actividades prioritarias, en base a los efectos o consecuencias que las causas pueden acarrear.</p> <p>Facilitar el control de procesos y funciones, advirtiendo de posibles irregularidades o desviaciones detectadas.</p> <p>Ordenación de las necesidades o expectativas de los clientes, tanto internos como externos (p.67,68).</p>
<p><b>Parafraseo</b></p>	<p>Se denomina Mejora continua o Kaizen, “Kai” que significa cambio y “Zen” que quiere decir para mejorar, a las habilidades que tienen los colaboradores de una entidad o empresa, para reconocer y ejecutar acciones constantes para mejorar los procesos.</p> <p>Esto es una filosofía de pensamiento, encaminada a optimizar y ayudar, tener colaboradores comprometidos, evitar desperdicios y por último controlar la mejora que permita evidenciarlo (Sangüesa, Mateo, Ilzarbe, 2006).</p>	<p>La Teoría de mejora continua o Kaizen, sirve de base para asegurar la calidad. Esta palabra deriva del vocablo japonés y significa “hacer pequeñas cosas mejor”.</p> <p>Esta Teoría, menciona diversos instrumentos que permiten alcanzar el objetivo de mejora, entre los cuales encontramos al denominado ciclo PHVA, que contempla cuatro (04) fases a seguir; las cuales son: 1. Planificación: Se debe contemplar previamente la evaluación de la problemática existente, para poder establecer los objetivos y plantear las acciones a seguir. 2. Hacer: En este punto se debe poner en práctica los planes establecidos en la fase anterior. 3.Verificar: Se debe comprobar y medir los efectos que resulten de los cambios realizados. 4. Actuar: Con la verificación realizada se determinará las mejoras correctivas a seguir o en caso de haberse realizado la mejora, se deberá documentar de manera detallada, para su estandarización (Cuatrecasas, 2010).</p>	<p>Para la implementación de cada etapa del PHVA, se puede valer de herramientas que se orienten a un fin específico y que coadyuven a la mejora continua de los procesos. Dichas herramientas permitirán; reconocer las fallas existentes y examinar detalladamente los motivos que lo originan, así como las consecuencias; establecer alternativas de solución que sean eficaces; detallar aquellas acciones relevantes que se deben realizar; inspeccionar y evidenciar las deficiencias resultantes; por último, se debe organizar los requerimientos de los usuarios (Cuatrecasas, 2010).</p>

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	<b>Referencias</b> Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). <i>Teoría y Práctica de la Calidad</i> . Fuenlabrada, España: International Thonsom Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=cUjBxymwhuQC&amp;pg=PA21&amp;dq=teor%C3%ADa+de+la+calidad+ishikawa&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjwp600ezrAhXsqkKHQbYCEgQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=cUjBxymwhuQC&amp;pg=PA21&amp;dq=teor%C3%ADa+de+la+calidad+ishikawa&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjwp600ezrAhXsqkKHQbYCEgQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>	<b>Referencias</b> Cuatrecasas, L. (2010). <i>Gestión Integral de la Calidad</i> . Barcelona, España: Profit Editorial. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=uoaaxj6zxZsC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=uoaaxj6zxZsC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>	<b>Referencias</b> Cuatrecasas, L. (2010). <i>Gestión Integral de la Calidad</i> . Barcelona, España: Profit Editorial. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=uoaaxj6zxZsC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=uoaaxj6zxZsC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	Esta teoría se relaciona con la investigación, al ser la base para realizar los cambios o implementaciones necesarias para mejorar el proceso de las contrataciones en estudio. Además, se ha considerado que la aplicación de esta teoría mediante la herramienta del ciclo PHVA, nos permitiría alcanzar los objetivos establecidos.		
<b>Redacción final</b>	Se denomina Mejora continua o Kaizen, “Kai” que significa cambio y “Zen” que quiere decir para mejorar, a las habilidades que tienen los colaboradores de una entidad o empresa, para reconocer y ejecutar acciones constantes para mejorar los procesos. Esto es una filosofía de pensamiento, encaminada a optimizar y ayudar, tener colaboradores comprometidos, evitar desperdicios y por último controlar la mejora que permita evidenciarlo. Asimismo, esta teoría nos sirve de base para asegurar la calidad. La palabra Kaizen, deriva del vocablo japonés y significa “hacer pequeñas cosas mejor”. La presente Teoría, menciona diversos instrumentos que permiten alcanzar el objetivo de mejora, entre los cuales encontramos al denominado ciclo PHVA, que contempla cuatro (04) fases a seguir; las cuales son: 1. Planificación: Se debe contemplar previamente la evaluación de la problemática existente, para poder establecer los objetivos y plantear las acciones a seguir. 2. Hacer: En este punto se debe poner en práctica los planes establecidos en la fase anterior. 3. Verificar: Se debe comprobar y medir los efectos que resulten de los cambios realizados. 4. Actuar: Con la verificación realizada se determinará las mejoras correctivas a seguir o en caso de haberse realizado la mejora, se deberá documentar de manera detalla, para su estandarización. La implementación de cada etapa del PHVA, se puede valer de herramientas que se orienten a un fin específico y que coadyuven a la mejora continua de los procesos. Dichas herramientas permitirán; reconocer las fallas existentes y examinar detalladamente los motivos que lo originan, así como las consecuencias; establecer alternativas de solución que sean eficaces; detallar aquellas acciones relevantes que se deben realizar; inspeccionar y evidenciar las deficiencias resultantes; por último, se debe organizar los requerimientos de los usuarios. En mérito a lo señalado, esta teoría se relaciona con la investigación, al ser la base para realizar los cambios o implementaciones necesarias para mejorar el proceso de las contrataciones en estudio. Además, se ha considerado que la aplicación de esta teoría mediante la herramienta del ciclo PHVA, nos permitiría alcanzar los objetivos establecidos (Sangüesa, Mateo, Ilzarbe, 2006; Cuatrecasas, 2010).		
<b>Teoría 4: Teoría General de Sistemas</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Ludwig Von Bertalanffy</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Ackoff (1995), considera que un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes tres condiciones:  La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.  La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.  Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. En otras palabras, los elementos de un sistema están interconectados de tal forma que no pueden formarse subgrupos independientes de ellos.  De acuerdo con lo mencionado, un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes (p. 29)	Chiavenato (2006) infiere que la teoría de sistemas:  Es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, del cual se derivan dos conceptos: el de propósito (u objetiva) y el de globalización (o totalidad).  a. Propósito u objetivo. Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), así como las relaciones definen un arreglo que tienen siempre como fin un objetivo o finalidad a alcanzar.  b. Globalización o totalidad. Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades.	Johansen (2004), precisa que:  La teoría de sistemas aplicada a la organización busca la minimización de la carga de los canales de comunicaciones, con el fin de mejorar la coordinación. La agrupación de los individuos bajo un superior común y su situación físicamente próxima puede reducir la carga de las comunicaciones y, por lo tanto, mejorar la coordinación.

<b>Parafraseo</b>	La Teoría de Sistemas, señala que la unión de las partes forma un sistema, del cual se establece que el comportamiento de una de las partes influye en las otras al estar relacionadas, no siendo posible que estas trabajen de manera independiente dentro de un sistema u organización (Ackoff, 1995).	La Teoría de sistemas, se refiere a la integración de las partes como un todo funcional, del cual se establece dos preceptos; el primero, se orienta al cumplimiento de los planes o metas que se establecen, basadas en el trabajo conjunto y coordinado; el segundo, nos refiere que todo acto realizado que implique modificaciones en una de las partes repercutirá en las demás (Chiavenato, 2006).	La teoría de sistemas infiere que las organizaciones deben corregir o eliminar las barreras que limitan el intercambio de información y comunicación entre las áreas; siendo esto necesario para mejorar (Johansen, 2004).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Ackoff, R. (2001). <i>Planificación de la Empresa del Futuro</i> . LIMUSA. Obtenido de <a href="https://www.academia.edu/31010845/Planificacion_de_la_empresa_del_futuro_R_L_Ackoff">https://www.academia.edu/31010845/Planificacion_de_la_empresa_del_futuro_R_L_Ackoff</a>	Referencias Chiavenato, I. (2006). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . (7a. ed.). México: Mc Graw Hill.	Referencias Johansen, O. (2004). <i>Anatomía de la Empresa</i> . México: Limusa.
<b>Relación de la teoría con el estudio</b>	La Teoría de sistemas, señala que las organizaciones deben trabajar como un sistema integrado orientado a los mismos objetivos y no como partes independientes; siendo esta la relación para buscar mecanismos de comunicación y concientizar a los colaboradores de las diversas áreas de la entidad, sobre la importancia de coordinar, a fin de en fallas o errores que repercuten en la gestión del proceso de las contrataciones del área de logística.		
<b>Redacción final</b>	La Teoría de Sistemas, señala que la unión de las partes forma un sistema, del cual se establece que el comportamiento de una de las partes influye en las otras al estar relacionadas, no siendo posible que estas trabajen de manera independiente dentro de un sistema u organización. Además, esta teoría se refiere a la integración de las partes como un todo funcional, del cual se establece dos preceptos; el primero, se orienta al cumplimiento de los planes o metas que se establecen, basadas en el trabajo conjunto y coordinado; el segundo, nos refiere que todo acto realizado que implique modificaciones en una de las partes repercutirá en las demás. Inclusive, infiere que las organizaciones deben corregir o eliminar las barreras que limitan el intercambio de información y comunicación entre las áreas; siendo esto necesario para mejorar. De esta manera, al establecerse que las organizaciones deben trabajar como un sistema integrado orientado a los mismos objetivos y no como partes independientes; siendo esta la relación para buscar mecanismos de comunicación y concientizar a los colaboradores de las diversas áreas de la entidad, sobre la importancia de coordinar, a fin de en fallas o errores que repercuten en la gestión del proceso de las contrataciones del área de logística (Ackoff, 1995; Chiavenato, 2006; Johansen, 2004).		

## 11. Matriz de categoría y subcategorías

Categoría: Gestión del Proceso de Contrataciones					
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
<b>Cita textual</b>	El peruano (2019), Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado:  Artículo 6. Organización de los procesos de contratación  6.1. Los procesos de contratación son organizados por la Entidad, como destinatarias de los fondos público asignado a la contratación.  Artículo 5. Supuestos excluidos del ámbito de aplicación sujetos	OSCE (2017), mediante Opinión 128-2017/DTN, señala:  Si bien las contrataciones cuyos montos son iguales o inferiores a ocho (8) UIT se encuentran fuera del ámbito de aplicación de la normativa de contrataciones del Estado, las Entidades que realicen dichas contrataciones deben efectuarlas de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus normas de organización interna, en el marco de los principios que regulan la contratación pública, en razón de lo	Sangri (2014), señala que:  El proceso de compras radica, en su vitalidad el éxito de las empresas, ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos.  Las Compras del sector público presenta características de control, ya que las adquisiciones en este sector se harán en base a un presupuesto y a un control gubernamental, es decir se basan en un presupuesto previamente establecido y aprobado por el área correspondiente (p.15,32).	Sangri (2014), “El proceso de compras, es la base para que la organización ya sea de bienes o servicios, logre el éxito esperado. Las compras deben estar bien planificadas para ejecutar el presupuesto de manera adecuada, sin generar costos adicionales”	Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007), precisa que:  La Gestión de Compras, tiene una gran responsabilidad, debido a que suministra a la organización de todos los bienes o servicios que requieran para su funcionamiento. Sus funciones son fundamentales, iniciando con el estudio de mercado, que es el paso primordial para la elección del

	<p>a supervisión del OSCE</p> <p>5.1.a) Las contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (8) Unidades Impositivas Tributarias, vigentes al momento de la transacción.</p> <p>Artículo 8. Funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones</p> <p>8.1. b) El Área Usuaria, que es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, para su conformidad.</p>	<p>cual determinarán los mecanismos apropiados para garantizar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos. En consecuencia, las Entidades pueden implementar mecanismos similares a los establecidos en la normativa de contrataciones del Estado.</p>			<p>proveedor y de un producto de calidad.</p>
<p><b>Parfraseo</b></p>	<p>La Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en los artículos 6, 5 y 8; nos refiere que los procesos de contrataciones son llevados a cabo por las entidades a quienes se les asignó presupuesto para la ejecución de las contrataciones.</p> <p>Con relación a las contrataciones iguales o inferiores a ocho Uti, las cuales se encuentran fuera del ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones, pero sujeto a supervisión.</p> <p>Por último, se menciona que las áreas usuarias, son los responsables de formular los requerimientos para una determinada</p>	<p>Mediante Opinión 128-2017/DTN, el Organismo encargado de las Contrataciones, señala que si bien las Contrataciones iguales o inferiores a ocho (8) UIT no están sujetas a la Ley de Contrataciones; opinan que, las entidades del estado, pueden implementar mecanismos similares a los establecidos en la Ley, esto para que sirvan como directriz, regulen y coadyuven a la gestión del Proceso en mención (OSCE, 2017).</p>	<p>La efectividad del proceso de las contrataciones radica en la gestión de estas. Las contrataciones del estado se realizan de acuerdo con la programación presupuestal; por lo que se deben controlar (Sangri, 2014).</p>	<p>El proceso de las contrataciones de bienes y servicios, son fundamentales para las empresas u entidades. Para llevar a cabo las compras en el estado, estas deben ser planificadas para evitar incurrir en sobre costos y a la vez deben estar incluidas en el presupuesto institucional (Sangri, 2014).</p>	<p>La Gestión del proceso de las Contrataciones de bienes y servicios, es de suma importancia para la actividad de las organizaciones. Para ello, se considera como punto de partida la indagación en el mercado, eligiendo al proveedor y por consiguiente la contratación que culmina con el otorgamiento del bien o servicio (Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007).</p>

	contratación, o que dependiendo de la especialidad y actividades se encausa mediante otras áreas, ayuda e interviene en la planificación, y se encarga de la revisión y validación técnica de sus requerimientos (El Peruano, 2019).				
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	<p>Referencias</p> <p>El peruano. (2019). <i>Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado</i>. Perú.</p>	<p>Referencias</p> <p>OSCE. (2017). <i>Opinión 128-2017/DTN</i>. Lima, Perú. Obtenido de <a href="https://portal.osce.gob.pe/osce/content/pronunciamientos">https://portal.osce.gob.pe/osce/content/pronunciamientos</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Sangri, A. (2014). <i>Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento</i>. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=EW_gBAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewiFze6f4LsAhURjVkkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=EW_gBAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewiFze6f4LsAhURjVkkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Sangri, A. (2014). <i>Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento</i>. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=EW_gBAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewiFze6f4LsAhURjVkkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=EW_gBAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewiFze6f4LsAhURjVkkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>	<p>Referencias</p> <p>Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. &amp; Banchieri, L. (2007). <i>Funciones de la Administración. Teoría y Práctica</i>. Recuperado de: <a href="https://books.google.com.pe/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=2NMedAsHxncC&amp;oi=fnd&amp;pg=PA8&amp;dq=administrci%C3%B3n+de+compras&amp;ots=YG2453fiO8&amp;sig=6yPOW92qw8HdyIhSCYypgV6fcPI#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?hl=es&amp;lr=&amp;id=2NMedAsHxncC&amp;oi=fnd&amp;pg=PA8&amp;dq=administrci%C3%B3n+de+compras&amp;ots=YG2453fiO8&amp;sig=6yPOW92qw8HdyIhSCYypgV6fcPI#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	De acuerdo a lo investigado, se establece que la gestión del proceso de las contrataciones, es de suma importancia, sobre todo para este caso específico de las contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) unidades impositivas tributarias, las cuales no se encuentran dentro del ámbito de aplicación de la normativa legal vigente; por lo que, se debe implementar mecanismos internos que coadyuven a optimizar el proceso, bajo el concepto de compras oportunas y las mejores condiciones de calidad y precio.				
<b>Redacción final</b>	<p>La Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en los artículos 5, 6 y 8; nos refiere que los procesos de contrataciones son llevados a cabo por las entidades a quienes se les asignó presupuesto para la ejecución de las contrataciones. Con relación a las contrataciones iguales o inferiores a ocho UIT, las cuales se encuentran fuera del ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones, pero sujeto a supervisión. Por último, se menciona que las áreas usuarias, son los responsables de formular los requerimientos para una determinada contratación, o que dependiendo de la especialidad y actividades se encausa mediante otras áreas, ayuda e interviene en la planificación y se encarga de la revisión y validación técnica de sus requerimientos. Cabe señalar que, mediante Opinión 128-2017/DTN, el Organismo encargado de las Contrataciones, refiere que las Contrataciones iguales o inferiores a ocho (8) UIT, si bien están sujetas a supervisión, no están sujetas a la Ley de Contrataciones; al respecto opinan que, las entidades del estado, pueden implementar mecanismos similares a los establecidos en la Ley, esto para que sirvan como directriz, regulen y coadyuven a la adecuada gestión del Proceso de las contrataciones en mención.</p> <p>Por otro lado, se menciona que la efectividad del proceso de las contrataciones radica en la adecuada gestión de estas; por lo que, estas contrataciones deben realizarse acorde a la programación presupuestal, por lo que debe existir control en las mismas. Asimismo, se debe considerar que el proceso de las contrataciones de bienes y servicios, son fundamentales para las empresas u entidades; siendo para el caso de las compras del estado, deben estar incluidas en el presupuesto institucional para su ejecución y a la vez deben ser planificadas, para evitar incurrir en sobrecostos y a la vez. En tal sentido, la gestión del proceso de las contrataciones de bienes y servicios es de suma importancia para la actividad de las organizaciones, considerándose como punto de partida la indagación en el mercado, eligiendo al proveedor y por consiguiente la contratación que culmina con el otorgamiento del bien o servicio.</p> <p>De acuerdo a lo investigado, se establece que la gestión del proceso de las contrataciones, es de suma importancia, sobre todo para este caso específico de las contrataciones iguales o inferiores a las ocho (08) unidades impositivas tributarias, las cuales no se encuentran dentro del ámbito de aplicación de la normativa legal vigente; por lo que, se debe implementar mecanismos internos que coadyuven a optimizar el proceso, bajo el concepto de compras oportunas y las mejores condiciones de calidad y precio (El Peruano, 2019; OSCE, 2017; Sangri, 2014; Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007).</p>				



<u>Categoría de estudio</u>	Gestión del Proceso de Contrataciones							
Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Sub categoría 1:		Sub categoría 2:		Sub categoría 3:		Sub categoría 4:	
	Área Usuaria		Documentos de Gestión		Control			
Construcción de los indicadores	11	Requerimientos	15	Directiva de Contrataciones	19	Registro de Requerimientos	113	
	12	Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas	16	Formatos Estandarizados	10	Registro de Distribución de Requerimientos	114	
	13	Planificación de requerimientos	17	Flujograma del Proceso	11	Indicadores de Requerimientos	115	
	14		18		12		116	
Cita textual de la subcategoría	El peruano (2018), Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado:  Artículo 29. Requerimiento  29.8. El área usuaria es responsable de la adecuada formulación del requerimiento, debiendo asegurar la calidad técnica y reducir la necesidad de su reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercutan en el proceso de contratación.		Gonzales (2014), “Los documentos de Gestión empresarial son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización”.		Sangri (2014), menciona que “Esta es una actividad de suma importancia para evitar duplicidad de las actividades y como consecuencia una efectividad de 100 por ciento” (p.155).			
	El peruano (2019), Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado: “Artículo 16. Requerimiento  16.2 Las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico deben formularse de forma  objetiva y precisa por el área usuaria”.		Gonzales (2014), establece que “Toda organización debe contar con sus documentos orgánicos y de gestión para asegurar la calidad total y el cabal cumplimiento del aparato operativo y tener un control responsable y bajo competencias cada factor de la administración”.		Sangri (2014), establece que “Se pueden llevar en formatos impresos o en formatos cargados en la computadora, y estos son instrumentos de ayuda al área, ya que lo pueden consultar todos los requerimientos que hayan solicitado” (p.155).			
	El peruano (2019), Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, Artículo 8: funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones  8.1. b) El Área Usuaria, que es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su		Gonzales (2014), considera que es necesario contar con:  Instrumentos de gestión organizacional para asegurar la calidad interna y de su adecuado control permanente.  Guías estandarizadas que permitan conceptualizar definiciones, aprender, llevar a cabo operaciones, usos y cualquier aspecto que, mediante documentos favorezcan la calidad interna de las empresas y organizaciones.  Reglamentos internos, lineamientos de control, manuales como los de		Rodriguez (2012), “El Control Interno es una función esencialmente de la dirección superior, es un factor básico que opera de una u otra forma dentro de la administración de todo tipo de organización pública o privada”.			

	requerimiento, para su conformidad.	comunicación interna y código de ética y cualquier documento que involucre la cultura de la organización asegurando el mejor clima laboral.		
<b>Parfraseo</b>	Conforme al Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en el Artículo 29. Requerimiento:  El área usuaria se encarga de formular su pedido adecuadamente, para lo cual debe asegurar que cumpla con los requisitos técnicos, para evitar correcciones e insuficiencias técnicas que afecten al proceso de contratación (El Peruano, 2018).	Los documentos de Gestión son herramientas internas, que ayudan a supervisar la calidad y reglamentar las actividades de las organizaciones (Gonzales, 2014).	El Control Administrativo, es fundamental para ser eficaces, toda vez que previene repetir tareas (Sangri, 2014).	
	Según Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en su Artículo 16.2, señala que el área usuaria, elaborará los términos de referencia, especificaciones o el expediente técnico, de tal manera que se establezca la necesidad de manera puntual y objetiva (El Peruano, 2019).	Infiere que las entidades necesitan “documentos de gestión”, que permita realizar a cabalidad las funciones establecidas y supervisar conforme corresponda y acorde a capacidades de la gestión. (Gonzales, 2014).	Los formatos digitales computarizados o físicos, son herramientas que contribuyen con las áreas, para averiguar la situación de sus pedidos (Sangri, 2014).	
	Según, Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, en su Artículo 8: El Área Usuaria, es responsable de formular los requerimientos para una determinada contratación que, dependiendo de la especialidad y actividades, se encauza mediante otras áreas, ayuda e interviene en la planificación, y se encarga de la revisión y validación técnica de sus requerimientos (El Peruano, 2019).	Se determina la necesidad de utilizar herramientas de gestión para asegurar la calidad de las organizaciones y el correcto control, los documentos normalizados ayudan a conocer enunciados, instruirse con relación a las actividades que se realizan; estos pueden ser directivas, instructivos, manuales, entre otros; los cuales contribuyen con mejorar el ambiente de trabajo (Gonzales, 2014).	Es responsabilidad directa de las gerencias, el supervisar las acciones internas que se realizan en las organizaciones o empresas privadas (Rodríguez, 2012).	
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias  El peruano. (2019). <i>Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado</i> . Perú.  El peruano. (2019). <i>Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado</i> . Perú.	Referencias  Gonzales, E. (2014). <i>Documentación</i> . Tribuna Empresarial. Recuperado el 24 de agosto de 2017, de <a href="http://documentacion.tribunaempresarial.com/">http://documentacion.tribunaempresarial.com/</a>	Referencias  Sangri, A. (2014). <i>Administración de Compras: Adquisiciones y Abastecimiento</i> . México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=EW_gBAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwiFze6fl4LSAhURjVvKkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=EW_gBAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=ADMINISTRACION+DE+COMPRAS+DE+ALBERTO+SANGRI&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwiFze6fl4LSAhURjVvKkHaQJB-4Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>  Rodriguez, J. (2012). <i>Control Interno un efectivo sistema para la empresa</i> . México: Trillas.	

<b>Redacción final</b>	<p>Conforme al Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado:</p> <p>Artículo 29. El área usuaria se encarga de formular su pedido adecuadamente, para lo cual debe asegurar que cumpla con los requisitos técnicos, para evitar correcciones e insuficiencias técnicas que afecten al proceso de contratación.</p> <p>En el Artículo 16. Señala que el área usuaria, elaborará los términos de referencia, especificaciones o el expediente técnico, de tal manera que se establezca la necesidad de manera puntual y objetiva.</p> <p>Artículo 8. El Área Usuaria, es responsable de formular los requerimientos para una determinada contratación que, dependiendo de la especialidad y actividades, se encauza mediante otras áreas, ayuda e interviene en la planificación, y se encarga de la revisión y validación técnica de sus requerimientos (El Peruano, 2019; El Peruano, 2018).</p>	<p>Los documentos de Gestión son herramientas internas, que ayudan a supervisar la calidad y reglamentar las actividades de las organizaciones; se infiere que las entidades los requieren para que permita realizar a cabalidad las funciones establecidas, supervisar conforme corresponda y acorde a capacidades de la gestión. Por último, se determina la necesidad de utilizar estas herramientas de gestión para asegurar la calidad de las organizaciones y la correcta supervisión, los documentos normalizados ayudan a conocer enunciados, instruirse con relación a las actividades que se realizan; estos pueden ser directivas, instructivos, manuales, entre otros; los cuales además contribuyen con mejorar el ambiente de trabajo (Gonzales, 2014).</p>	<p>El Control, es fundamental para ser eficaces, toda vez que previene repetir tareas. Algunas herramientas como los formatos digitales computarizados o físicos, contribuyen con las áreas, para averiguar la situación de sus pedidos. Esto es responsabilidad directa de las gerencias, el supervisar las acciones internas que se realizan en las organizaciones o empresas privadas (Sangri, 2014; Rodríguez, 2012).</p>	
------------------------	---	---	---	--

## 12. Matriz de método

<b>Enfoque de investigación: Mixto</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	<p>Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana (2019), sostienen que “la investigación mixta trabaja bajo el principio de la sinergia y complementariedad de los enfoques, el objetivo es realizar un análisis a profundidad, pero más aún plantear alternativas de solución” (p.17).</p>	<p>Ruiz (citado en Guelmes &amp; Nieto, 2015), señala que:</p> <p>El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando que ambos métodos (cuantitativo y cualitativo) se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio (p.24).</p>
<b>Parfraseo</b>	<p>La investigación mixta integra el enfoque cuantitativo y cualitativo, orientado en la búsqueda de información mediante la unión y aplicación de estos dos enfoques, con el propósito de que la investigación se realice de manera más amplia y exhaustiva, que por consiguiente permita proponer soluciones diversas. (Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, &amp; Casana, 2019).</p>	<p>El enfoque mixto permite recabar, analizar y relacionar datos cuantitativos y cualitativos. La aplicación de los dos enfoques permitirá obtener una amplia información, así como datos más acertados con relación a la situación planteada, esta información resultante será triangulada para posteriormente será revisada y analizada, con el fin de plantear distintas opciones de solución con relación al tema en investigación (Guelmes y Nieto, 2015).</p>

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Logacho, V. (2015). Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la secretaría general de la presidencia de la república. <i>(Tesis para Máster)</i> . Instituto Nacional de Estudios Nacionales - La Universidad de Posgrado del Estado, Quito. Obtenido de <a href="https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf">https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf</a>	Referencias Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL ENFOQUE MIXTO DE LA INVESTIGACIÓN. <i>Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]</i> , 7 (2). pp. 23-29. Obtenido de <a href="http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf">http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf</a>
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	El enfoque mixto será de utilidad en la investigación, toda vez que permite recabar diversa información a partir de la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo, esto es mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, lo cual ampliará el estudio para identificar claramente el problema y a la vez buscar las mejores soluciones.	
<b>Redacción final</b>	La investigación mixta recibe su denominación al integrar el enfoque cuantitativo y cualitativo, que se orienta en la búsqueda exhaustiva de información mediante la unión y aplicación de estos dos enfoques, con el propósito de que la investigación se realice de manera más amplia y exhaustiva, que por consiguiente permita proponer soluciones diversas. Este enfoque permite recabar, analizar y relacionar datos cuantitativos y cualitativos. La aplicación de los dos enfoques permitirá obtener una amplia información, así como datos más acertados con relación a la situación planteada, esta información resultante será triangulada para posteriormente será revisada y analizada, con el fin de plantear distintas opciones de solución con relación al tema en investigación.  De acuerdo con lo señalado, el enfoque mixto será de utilidad en la presente investigación, toda vez que nos permite recabar diversa información a partir de la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo; esto es mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, lo cual ampliará el estudio para identificar claramente el problema y a la vez buscar las mejores soluciones. (Carhuanocho, Nolzaco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019; Guelmes y Nieto, 2015).	

<b>Tipo de investigación: Proyectiva</b>		
<b>Crterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Córdoba y Monsalve (2011), señala que:  La investigación proyectiva consiste en encontrar la solución a los problemas prácticos, se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente.  Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (p.3).	Hurtado (2000), precisa que:  La investigación proyectiva hace explícitos escenarios alternativos de futuros posibles (estadio predictivo), permite identificar riesgos y oportunidades de ciertas situaciones futuras (estadio predictivo). Proporciona orientaciones para la acción (estadio proyectivo), y establece criterios de decisión para alcanzar el mejor futuro posible (estadio proyectivo) (p.328).
<b>Parafraseo</b>	La investigación proyectiva se enfoca en establecer soluciones a los inconvenientes que se identifican durante el desarrollo de las actividades; se proyecta a futuros escenarios que permitan llevar a cabo las actividades de la mejor manera. Establece como eje, el proponer mejoras para solucionar los problemas que han sido detectados (Córdoba y Monsalve, 2011).	La investigación proyectiva se enmarca en el planteamiento de situaciones diversas a futuro, para buscar posibles peligros y opciones de solución. Nos sirve como guía para proponer las mejores soluciones con visión a un estado de futuro deseado (Hurtado, 2000).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Córdoba, M., & Monsalve, C. (2011). <i>Tipos de Investigación: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa</i> . Obtenido de <a href="http://2633518-0.web-hosting.es/blog/didact_mate/9.Tipos%20de%20Investigaci%C3%B3n.%20Predictiva%20Proyectiva%20Interactiva%20Confirmatoria%20y%20Evaluativa.pdf">http://2633518-0.web-hosting.es/blog/didact_mate/9.Tipos%20de%20Investigaci%C3%B3n.%20Predictiva%20Proyectiva%20Interactiva%20Confirmatoria%20y%20Evaluativa.pdf</a>	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Científica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf">https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf</a>
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	La presente investigación será de tipo proyectivo, toda vez que se realizará la propuesta de mejora a los problemas que se identifiquen en el diagnóstico.	
<b>Redacción final</b>	La investigación proyectiva se enfoca en establecer soluciones a los inconvenientes que se identifican durante el desarrollo de las actividades; se proyecta a futuros escenarios que permitan llevar a cabo las actividades de la mejor manera. Establece como eje, el proponer mejoras para solucionar los problemas que han sido detectados. Asimismo, se enmarca en el planteamiento de situaciones diversas a futuro, para buscar posibles peligros y opciones de solución, lo cual nos sirve como guía para proponer las mejores soluciones con visión a un estado de futuro deseado.  La presente investigación será de tipo proyectivo, toda vez que se realizará la propuesta de mejora a los problemas que se identifiquen en el diagnóstico (Córdoba y Monsalve, 2011; Hurtado, 2000).	

Nivel de Investigación: Comprensivo		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
<b>Cita textual</b>	Hurtado (2000), "En el nivel comprensivo se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un holos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son explicar, predecir y proponer (p.19).	Hurtado (2012), "...alude a la explicación de las situaciones que generan el evento".
<b>Parafraseo</b>	El nivel de investigación comprensivo analiza las actividades con su entorno y su implicancia en otras actividades como un todo; este nivel contempla tres fases que son exponer, interpretar y plantear (Hurtado, 2000).	Sugiere como punto de partida, exponer la problemática y las acciones que influyeron, para proponer soluciones (Hurtado, 2000).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la investigación holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>El Proyecto de Investigación</i> . Bogotá: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://es.scribd.com/document/325498589/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-HURTADO-2012-pdf">https://es.scribd.com/document/325498589/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-HURTADO-2012-pdf</a>
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	Nos permite comprender y analizar como ciertas actividades se relacionan e influyen en las actividades del proceso de contrataciones; por lo que, será necesario ahondar en la situación problemática y plantear propuestas de solución.	
<b>Redacción final</b>	El nivel de investigación comprensivo analiza las actividades con su entorno y su implicancia en otras actividades como un todo; este nivel contempla tres fases que son exponer, interpretar y plantear. De esta manera, sugiere como punto de partida, exponer la problemática y las acciones que influyeron, para proponer soluciones. Por lo señalado, nos servirá como aporte para comprender y analizar como ciertas actividades se relacionan e influyen en las actividades del proceso de contrataciones; por lo que, será necesario ahondar en la situación problemática y plantear propuestas de solución (Hurtado, 2000).	

Diseño de investigación: Explicativo Secuencial		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
<b>Cita textual</b>	Grove y Gray (2019), "El investigador recoge y analiza los datos cuantitativos, tras lo que hace lo mismo con los datos cualitativos para explicar los hallazgos cuantitativos".	Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana (2019), infieren que:  El proceso consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos por indagación de documentos, inventarios, fichas de observación, lista de cotejos o el instrumento más usual que es las encuestas; lograr resultados reflejados en tablas y figuras e interpretarlos. Posteriormente se hace un análisis de los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias, análisis de información o la técnica más usual que es la entrevista. Se triangula la información cualitativa y luego se triangula la información cuantitativa y cualitativa obteniendo un diagnóstico amplio del fenómeno (p.19,20).
<b>Parafraseo</b>	Para aplicar el diseño Explicativo Secuencial, la persona que realiza la investigación, debe recabar y estudiar los resultados cuantitativos, seguidamente realiza la misma acción con la información cualitativa; esto para explicar los resultados de ambos y comprender mejor la situación. (Grove y Gray, 2019).	El Diseño de investigación Explicativo Secuencial, reside en interpretar la información cuantitativa, que resulta de las encuestas, revisión de documentos, entre otras herramientas; esto plasmado en cuadros o tablas. Luego, se explica la información cualitativa, resultante de experiencias, encuestas, entre otros; Toda la información recabada será complementada para ampliar el análisis de la situación en estudio. (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Grove, S., & Gray, J. (2019). <i>Investigación en enfermería</i> . España: Elsevier. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=-OKiDwAAQBAJ&amp;pg=PA435&amp;dq=DISE%C3%91O+EXPLICATIVO+SECUENCIAL&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwjp6sfoYDsAhWJpFkKHdDqCRMQ6AEwAnoECAQQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=-OKiDwAAQBAJ&amp;pg=PA435&amp;dq=DISE%C3%91O+EXPLICATIVO+SECUENCIAL&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKEwjp6sfoYDsAhWJpFkKHdDqCRMQ6AEwAnoECAQQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>	Referencias Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> . Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador - UIDE. Obtenido de <a href="https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%20c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%20adstca.pdf">https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%20c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%20adstca.pdf</a>
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	Este Diseño de investigación, es primordial para la investigación, al proporcionarnos un amplio panorama de la situación y realizar un mejor diagnóstico, esto a través de la recopilación y revisión conjunta de datos cualitativos e información cuantitativa.	

<b>Redacción final</b>	El Diseño de investigación Explicativo Secuencial, reside en interpretar la información cuantitativa, que resulta de las encuestas, revisión de documentos, entre otras herramientas; esto plasmado en cuadros o tablas; luego de ello, se explica la información cualitativa, esto resultante de experiencias, encuestas y otros. Toda la información recabada será complementada para ampliar el análisis de la situación en estudio. Es preciso señalar que, cuando se aplica el diseño Explicativo Secuencial, la persona que realiza la investigación, debe recabar y estudiar los resultados cuantitativos, seguidamente realiza la misma acción con la información cualitativa; esto para explicar los resultados de ambos y comprender mejor la situación. En tal sentido, es primordial para la investigación, al proporcionarnos un amplio panorama de la situación y realizar un mejor diagnóstico, esto a través de la recopilación y revisión conjunta de datos cualitativos e información cuantitativa (Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019; Grove y Gray, 2019).
------------------------	---

<b>Método de investigación 1: Inductivo</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), El método inductivo “análisis de los hechos particulares para buscar leyes o proposiciones generales” (p.65).	Bernal (2010), señala que:  Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (p.59,60)
<b>Parfraseo</b>	El método inductivo examina los sucesos de lo específico para averiguar leyes o propuestas universales (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013).	Se aplica el razonamiento lógico para llegar a resultados desde un análisis particular a obtener soluciones generales tales como leyes, principios o fundamentación teórica (Bernal, 2010).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). <i>Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis</i> (4.ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=VzOjDwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=metodologia+de+la+investigacion+de+daniel+behar&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjD2ICL6P_rAhV CmlkKH2GDT4Q6AEwB3oECAKQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=VzOjDwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=metodologia+de+la+investigacion+de+daniel+behar&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjD2ICL6P_rAhV CmlkKH2GDT4Q6AEwB3oECAKQAg#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a>	Referencias Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <a href="https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf">https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf</a>
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Este método nos permite investigar de lo individual para obtener resultados basado en lo general.	
<b>Redacción final</b>	El método inductivo examina los sucesos de lo específico para averiguar leyes o propuestas universales; en este sentido, se aplica el razonamiento lógico para llegar a resultados desde un análisis particular a obtener soluciones generales tales como leyes, principios o fundamentación teórica. Por consiguiente, este método nos permite investigar desde el punto de vista individual para obtener resultados basado en lo general. (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013; Bernal, 2010).	

<b>Método de investigación 2: Deductivo</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2013), Método deductivo “análisis de lo general (leyes, axiomas, postulados, teoremas) a casos particulares” (p.65).	Bernal (2010), señala que:  Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (p.59).
<b>Parfraseo</b>	El método deductivo al contrario que el método inductivo, examina los sucesos de lo universal esto es leyes, postulados, teorías; para concluir a lo específico (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013).	Para llegar a los resultados, se realiza el análisis de lo general para obtener soluciones a situaciones específicas (Bernal, 2010).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). <i>Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis</i> (4.ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <a href="https://books.google.com.pe/books?id=VzOjDwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=metodologia+de+la+investigacion+de+daniel+behar&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjD2ICL6P_rAhV">https://books.google.com.pe/books?id=VzOjDwAAQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=metodologia+de+la+investigacion+de+daniel+behar&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjD2ICL6P_rAhV</a>	Referencias Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <a href="https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf">https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf</a>

	CmlkKH2GDT4Q6AEwB3oECAkQAg#v=onepage&q&f=fa lse	
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Tal como se menciona, este método nos permite investigar la situación desde general para que podamos aplicarlo a situaciones individuales.	
<b>Redacción final</b>	El método deductivo al contrario que el método inductivo, examina los sucesos de lo universal esto es basado en leyes, postulados, teorías; para concluir a lo específico. Bajo esa premisa, para llegar a los resultados, se realiza el análisis de lo general para obtener soluciones a situaciones específicas. Tal como se menciona, este método nos permite investigar la situación desde general para que podamos aplicarlo a situaciones individuales (Ñaupás, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013; (Bernal, 2010).	

<b>Población – muestra - muestreo</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hernández (2014), infiere que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).	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).
<b>Parafraseo</b>	La Población, es un grupo de personas que comparten características similares (Hernández 2014).	La muestra es un subgrupo de la población que corresponden a un conjunto que se determinado por sus particularidades (Hernández, Fernández, y Baptista 2010).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Hernández, R. (2014). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F., México: McGraw-Hill.	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill
<b>Indicar el tamaño de la población de estudio</b>	Para la investigación, se ha considerado a una población de 30 que interviene en el proceso de las contrataciones.	
<b>Indicar el método de muestreo, pegar la fórmula</b>	No probabilístico intencional	
<b>Tamaño de la muestra</b>	Para la investigación, se ha considerado a la misma población, esto es 30 personas del área de logística y de las áreas usuarias.	
<b>Redacción final</b>	Se define Población, como el grupo de personas que comparten características similares. En la presente investigación se ha considerado a una población de (30) personas del área de logística y de las áreas usuarias que intervienen en el proceso de las contrataciones. La muestra es un subgrupo de la población que corresponden a un conjunto que se determinado por sus particularidades. En este caso la muestra será la misma que la población, la cual está conformada por (30) personas (Hernández, Fernández, y Baptista 2010; Hernández 2014).	

<b>Técnica de recopilación de datos cuantitativa: Encuesta</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hurtado (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. Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor (p.469).	Hernández, Fernández y Baptista (2010), “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200).
<b>Parafraseo</b>	La encuesta es una técnica que tiene cierta semejanza con la entrevista, toda vez que ambas se basan en una serie de preguntas. La diferencia radica en las encuestas, las cuales no requieren de una aproximación o comunicación directa que demande demasiado tiempo (Hurtado, 2000).	Es la técnica que permite recabar información sobre la base de datos previamente pensados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Científica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf">https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf</a>	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . México D.F.: Mc Graw-Hill
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	La encuesta nos proporcionará información relevante de acuerdo con los puntos que se han establecido como investigación, lo cual será de utilidad para el análisis y diagnóstico.	
<b>Redacción final</b>	La encuesta es una técnica que tiene cierta semejanza con la entrevista, toda vez que ambas se basan en una serie de preguntas. La diferencia radica en las encuestas, las cuales no requieren de una aproximación o comunicación directa que demande demasiado tiempo. Es la técnica que permite recabar información sobre la base de datos previamente pensados. Por esta razón, la encuesta como herramienta de recolección de datos, nos proporcionará información relevante de acuerdo con los puntos que se han establecido como investigación, lo cual será de utilidad para el análisis y diagnóstico (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Hurtado, 2000).	

<b>Técnica de recopilación de datos cualitativos: Entrevista</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	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).	Rodríguez y Valdeoriola (2009), Bajo el enfoque cualitativo, “la entrevista como técnica de recolección, permite al investigador interactuar con el entrevistado para conocer sobre aspectos concretos de la situación”.
<b>Parfraseo</b>	La entrevista consiste en la interacción usualmente de dos personas, que durante un tiempo se ubican cara a cara, siendo que una de ellas efectúa preguntas para recabar información y la otro responde (Hurtado, 2000).	Este método te permite recabar datos, relacionándose con la persona que proporcionará la información precisa con respecto al tema de investigación (Rodríguez y Valdeoriola, 2009).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Científica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf">https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf</a>	Referencias Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). <i>Metodología de la investigación</i> . Barcelona: UOC. Tamayo.  Obtenido de <a href="http://es.scribd.com/doc/173788756/Metodologia-de-Investigacion-Univ-catalunya">http://es.scribd.com/doc/173788756/Metodologia-de-Investigacion-Univ-catalunya</a>
<b>Utilidad/aporte del concepto</b>	Esta técnica nos permite recabar información relevante y más verás para la investigación, al tener contacto directo con el entrevistado; por lo que se realizará la guía de entrevista.	
<b>Redacción final</b>	La entrevista consiste en la interacción usualmente de dos personas, que durante un tiempo se ubican cara a cara, siendo que una de ellas efectúa preguntas para recabar información y la otro responde. Este método te permite recabar datos, relacionándose con la persona que proporcionará la información precisa con respecto al tema de investigación. Esta técnica nos permite recabar información relevante para la investigación, de una manera más directa con el entrevistado. Esta técnica nos permite recabar información relevante y más verás para la investigación, al tener contacto directo con el entrevistado; por lo que se realizará la guía de entrevista (Hurtado, 2000; Rodríguez y Valdeoriola, 2009).	

<b>Instrumento de recopilación de datos cuantitativo: Cuestionario</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hurtado (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).	Hurtado (2012) “...conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio” (p.165)
<b>Parfraseo</b>	El cuestionario es una herramienta que reúne diversas interrogantes relacionadas al tema en estudio, con la finalidad de obtener información relevante (Hurtado, 2000).	Agrupación de preguntas afines a la situación que se investiga (Hurtado, 2012).



<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Científica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf">https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf</a>	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>El Proyecto de Investigación</i> . Bogotá: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://es.scribd.com/document/325498589/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-HURTADO-2012-pdf">https://es.scribd.com/document/325498589/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-HURTADO-2012-pdf</a>
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La aplicación del cuestionario será de real importancia para llevar a cabo la encuesta, toda vez que se establecerán preguntas que permita obtener información precisa para el análisis y diagnóstico.	
<b>Redacción final</b>	El cuestionario es una herramienta que reúne diversas interrogantes relacionadas al tema en estudio, con la finalidad de obtener información relevante, esta agrupación de preguntas con afines a la situación que se investiga. La aplicación del cuestionario será de real importancia para llevar a cabo la encuesta, toda vez que se establecerán preguntas que permita obtener información precisa para el análisis y diagnóstico (Hurtado, 2000; Hurtado, 2012).	

Instrumento de recopilación de datos cualitativo: Guía de Entrevista		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Cerda (1993), “la guía de entrevista permitirá planificar y plantear tentativamente todos los pasos y fases que de desarrollaran en el proceso de la entrevista” (p.264).	Hurtado (2000), afirma que “la guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, datos censales o sociológicos, y datos concernientes al tema de investigación” (p.463).
Parfraseo	La guía de entrevista es una herramienta que nos ayudará a planear y establecer el mecanismo que se aplicará durante el desarrollo de la entrevista (Cerda, 1993).	La guía de entrevista debe contemplar información y datos relevantes del entrevistado, así como relacionados a la situación en estudio (Hurtado, 2000).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Referencias Cerda, H. (1993). Los elementos de la investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Recuperado de: <a href="https://kupdf.net/download/hugo-cerda-los-elementos-de-la-investigacion_58feb4ecdc0d600975959e80_pdf">https://kupdf.net/download/hugo-cerda-los-elementos-de-la-investigacion_58feb4ecdc0d600975959e80_pdf</a>	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Científica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf">https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf</a>
Utilidad/ aporte del concepto	La guía de entrevista se aplicará en la presente investigación, para poder realizar preguntas necesarias y previamente planificadas, que permitan absolver dudas o conocer a fondo la situación del evento en investigación.	
Redacción final	La guía de entrevista es una herramienta que nos ayudará a planear y establecer el mecanismo que se aplicará durante el desarrollo de la entrevista. Para ello, se debe contemplar información y datos relevantes del entrevistado, así como relacionados a la situación en estudio. La guía de entrevista se aplicará en la presente investigación, para poder realizar preguntas necesarias y previamente panificadas, que permitan absolver dudas o conocer a fondo la situación del evento en investigación (Hurtado, 2000; Cerda, 1993).	
Validez del instrumento		
Crterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Carhuanocho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana (2019), definen que: “La validez del instrumento consiste en que mida lo que tiene que medir” (p.68).	Peinado (2015), mencionar “Es el grado en que un instrumento mide realmente lo que se quiere medir.
Parfraseo	La validez del instrumento radica en que cumpla con medir aquello para lo cual ha sido creado (Carhuanocho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019).	Para la validez del instrumento, se evalúa si ciertamente medirá lo que se requiere (Peinado, 2015).
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	Referencias Carhuanocho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> . Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador - UIDE. Obtenido de <a href="https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf">https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adstica.pdf</a>	Referencias Peinado, J. I. (2015). Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica. Editorial Dikynson. <a href="https://bit.ly/2UBMNOS">https://bit.ly/2UBMNOS</a>

<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La validez del instrumento es de suma importancia, toda vez que deberá medir y cumplir con la finalidad en la investigación.	
<b>Redacción final</b>	La validez del instrumento radica en que cumpla con medir aquello para lo cual ha sido creado. Para la validez, se evalúa si ciertamente medirá lo que se requiere. La validez del instrumento es de suma importancia, toda vez que deberá medir y cumplir con la finalidad en la investigación (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019; Peinado, 2015).	

<b>Confiabilidad del instrumento</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Según Hurtado (2000) define que: “La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado” (p.438).	Aravena, Moraga, Cartes y Manterola (2015), señalan que “La confiabilidad, también denominada precisión, corresponde al grado con que los puntajes de una medición se encuentran libres de error de medida. Es decir, al repetir la medición en condiciones constantes estas deberían ser similares.”
<b>Parafraseo</b>	La confiabilidad se concibe cuando mediante el instrumento se analiza repetidamente la misma información de la investigación, produciendo los mismos resultados, con lo que se valida la medición al no haberse evidenciado cambio alguno (Hurtado, 2000).	Con este instrumento se busca la exactitud en la medición, libre de errores, al realizarse repetidamente la medición (Aravena, Moraga, Cartes y Manterola, 2015).
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Científica</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal. Obtenido de <a href="https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf">https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf</a>	Referencias Aravena P., Moraga J., Cartes R. y Manterola C. (2014). Validez y Confiabilidad en Investigación Odontológica. Revista Scielo, 69-75.
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La confiabilidad en la medición es de importancia para la investigación, se aplicará repetidamente el instrumento, a fin de validar que los datos resultantes no hayan variado.	
<b>Redacción final</b>	La confiabilidad se concibe cuando mediante el instrumento se analiza repetidamente la misma información de la investigación, produciendo los mismos resultados, con lo que se valida la medición al no haberse evidenciado cambio alguno Con este instrumento se busca la exactitud en la medición, libre de errores, al realizarse repetidamente la medición. Por ello, la confiabilidad en la medición es de importancia para la investigación, se aplicará repetidamente el instrumento, a fin de validar que los datos resultantes no hayan variado (Hurtado, 2000; Aravena, Moraga, Cartes y Manterola, 2015).	
<b>Confiabilidad del instrumento</b>	Valor calculado: 0,856 N=15 SPSS	
<b>Método de análisis de datos cuantitativo: EXCEL Y EL SPSS</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Hernández (2014), “según el enfoque cuantitativo las características del análisis de datos son, “los datos encajan en categorías predeterminadas, análisis estadístico, descripción de tendencias, contraste de grupos o relación entre variables; y comparación de resultados con predicciones”	Pedroza (2006) señala que:  Es un sistema amplio y flexible de analizar estadísticos y de gestión de base de datos en un entorno gráfico. en pocas palabras, SPSS es un software estadístico con grandes propiedades gráficas integradas dentro de un mismo sistema, que facilitan tanto el análisis estadístico de los datos como la ilustración gráfica (p.34).
<b>Parafraseo</b>	Los datos resultantes del análisis cuantitativo deben guardar relación en sus variables, brindar información y analizarlo de manera estadística (Hernández, 2014).	El SPSS es un sistema que te permite examinar de manera amplia, datos estadísticos, así como base de datos, a través de la esquematización (Pedroza, 2006).

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw-Hill. Libro	Referencias Pedroza, H., & Dicovskyi, L. (2006). Sistema de Análisis estadísticos con SPSS (No. IICA U10-187). IICA INTA. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2HkHDE0">https://bit.ly/2HkHDE0</a>
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	Los sistemas informáticos, como el Excel y el SPSS, son herramientas necesarias para analizar los datos e información recopilada y obtener resultados estadísticos que nos permitan tomar decisiones para la presente investigación.	
<b>Redacción final</b>	Los datos resultantes del análisis cuantitativo deben guardar relación en sus variables, brindar información y analizarlo de manera estadística; tal es el caso del software SPSS es un sistema que te permite examinar de manera amplia, datos estadísticos, así como base de datos, a través de la esquematización. Estos sistemas informáticos tales como el Excel y el SPSS, son herramientas necesarias para analizar los datos e información recopilada y obtener resultados estadísticos que nos permitan tomar decisiones para la presente investigación (Hernández, 2014; Pedroza, 2006).	
<b>Método de análisis de datos mixtos: ATLAS TI 8 Y TRIANGULACIÓN</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Carhuanchu, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana (2019) menciona que:  Para el análisis de los datos mixtos se debe de añadir en el software Atlas.ti los resultados cuantitativos y proceder a realizar una segunda triangulación (entrevista, análisis documental y encuestas) para abordar en el diagnóstico real y así lograr alcanzar: Objetivo 1, diagnosticar o analizar, objetivo 2, explicar o identificar (p.95).	Alzás, Casa, Luengo, Torres y Verissimo (2016), precisa que:  En cuanto a la triangulación entre métodos, consiste en la utilización de distintas técnicas de recogida de información que se encuadran en métodos de investigación diferentes, y se combinan para analizar un mismo objeto de estudio. Este tipo de triangulación permite superar las debilidades inherentes a todo método, compensando así cada técnica, las debilidades de la otra u otras. En este sentido, “la triangulación de varios métodos y, por tanto, metodologías es una de las estrategias metodológicas dentro de un mismo proyecto de investigación que aumenta la fiabilidad y mejora la comprensión”.
<b>Parfraseo</b>	Se precisa que, para examinar la información mixta, es necesario utilizar el Atlas.ti, software que ha sido diseñado para ingresar los datos y realizar la triangulación de estos, lo cual nos permitirá obtener un diagnóstico preciso para examinar y explicar (Carhuanchu, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019).	En cuanto a la triangulación entre métodos, se basa en aplicar herramientas diferentes para recoger información tal como el método cualitativo y cuantitativo, aplicado a una misma situación en estudio, lo cual aumenta la confiabilidad de la información (Alzás, Casa, Luengo, Torres y Verissimo, 2016)
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	Referencias Carhuanchu, I., Nolazco, F., Sichei, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). <i>Metodología para la investigación holística</i> . Guayaquil, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador - UIDE. Obtenido de	Referencias Alzás T., Casa L., Luengo R., Torres J. y Verissimo S. (2016). Revisión metodológica de la triangulación como estrategia de investigación. <i>Atas Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales</i> , 639-648.
<b>Utilidad/ aporte del concepto</b>	La utilización del software Atlas.ti, será importante para realizar la triangulación de la información y obtener resultados que nos amplíen el panorama situacional del tema en estudio.	
<b>Redacción final</b>	Se precisa que, para examinar la información mixta, es necesario utilizar el Atlas.ti, software que ha sido diseñado para ingresar los datos y realizar la triangulación de estos, lo cual nos permitirá obtener un diagnóstico preciso para examinar y explicar. En cuanto a la triangulación entre métodos, se basa en aplicar herramientas diferentes para recoger información tal como el método cualitativo y cuantitativo, aplicado a una misma situación en estudio, lo cual aumenta la confiabilidad de la información. De lo señalado, la utilización del software Atlas.ti, será importante para realizar la triangulación de la información y obtener resultados que nos amplíen el panorama situacional del tema en estudio (Carhuanchu, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019; Alzás, Casa, Luengo, Torres y Verissimo, 2016).	